



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE QUÍMICA

***“PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO
MEDIO PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO DE CAPACITACIÓN”***

TRABAJO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA

JAIME RICARDO ANDREWS GONZÁLEZ



MÉXICO, D.F.

2013



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: EDUARDO ROJO Y DE REGIL
VOCAL: JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ
SECRETARIO: DULCE MARIA MARILES AGUIRRE
1er. SUPLENTE: OMAR SERGIO GUTIERREZ ACOSTA
2° SUPLENTE: JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA, UNAM EDIFICIO D.

CIRCUITO INSTITUTOS, CIUDAD UNIVERSITARIA

ASESOR DEL TEMA:

MTRA. DULCE MARÍA MARILES AGUIRRE

SUSTENTANTE:

JAIME RICARDO ANDREWS GONZÁLEZ

INDICE

	Página
Introducción.	1
- Objetivo General	4
- Objetivos Específicos	5
Capítulo I. El Mito del Emprendedor.	6
- Ideas del libro que vale la pena repasar.	8
- Programa de desarrollo del negocio	15
- ¿Y ahora, que?	16
- Anexo I.A Método del Mito del Emprendedor (Método GERBER)	18
Capítulo II. Franquicias.	25
- Historia de la Franquicia	27
- La Franquicia en México	27
- ¿Y por qué una Franquicia?	28
- ¿Qué tipo de franquicia es conveniente?	30
- Lo que debe reunir la Franquicia de Marca	30
- Franquicias Educativas en México	30
- Aspectos Legales de las Franquicias en México	32
- Método de Desarrollo de una Franquicia	32
- En resumen	34
- Anexo II.A. Definiciones de Franquicia	36
- Anexo II.B. Tipos de Franquicias	38
- Anexo II.C. Etapas del Desarrollo de una Franquicia.	39

Capítulo III. Calidad.	44
- Historia de la Calidad	45
- Desarrollo de la Tecnología de la Calidad	46
- Experiencia propia. Encuentros con la calidad	54
- Método de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	55
- Los ocho principios de la Gestión de la Calidad	58
- Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión	62
- Resumen	63
- Anexo III.A. Otras definiciones de Calidad	64
- Anexo III.B. Cuadro sinóptico de la evolución de la Calidad	66
- ANEXO III.C Método del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	67
Capítulo IV. Plan de Implementación en la Empresa.	84
- Lineamientos de la asesoría.	84
- Fundamentos del Plan de Implementación	87
- Análisis de Costo- Beneficio	89
Capítulo V. Primera Etapa. Etapa de Conocimiento.	97
- Pláticas de Sensibilización.	97
- Curso Taller de Documentación	98
- La estructura documentaria del Sistema de Gestión de Calidad	99
- Análisis de la documentación	101
- Estructura de los Procedimientos	104
- Elaboración del Procedimiento para hacer Procedimientos	105
Capítulo VI. Segunda Etapa. Etapa de la Estrategia.	106
- Visión, Misión y Valores de la empresa.	106
- Declaración de la Política de Calidad	110
- Establecer los Objetivos de la Calidad	113
- Establecer los Objetivos del Prototipo de Franquicia	114

- Revisar la Responsabilidad de la Dirección	117
Capítulo VII. Tercera Etapa. Gestión de los Procesos.	120
- Mapeo de los Procesos	121
- Proceso para el Mapeo de Procesos	122
- Mapa Final del Proceso de Suministro de Cursos de Capacitación	129
- Diagrama y Ficha de Procesos	130
- Seguimiento y Medición de los Procesos	134
- Enfoque del Control de Procesos en la empresa	134
Capítulo VIII. Cuarta Etapa. Sistema Documental.	138
- Primer Paso. La estructura del Manual de Calidad y de los Manuales del prototipo de franquicia.	139
- Segundo Paso. La estructura de los procedimientos	143
- Tercer Paso. La estructura de los registros	147
- Cuarto Paso. Control de la Documentación	149
Capítulo IX. Quinta Etapa. Implementación.	151
Capítulo X. Sexta Etapa. Auditoría Interna.	154
- Gestión del Programa de Auditoría	155
- Primera Etapa. Establecer los Objetivos de la auditoría	156
- Segunda Etapa. Establecer el Programa de Auditoría	157
- Tercera Etapa. Implementar el programa de auditoría	158
- Cuarta Etapa. Monitorear la auditoría	161
- Quinta Etapa. Revisar y mejorar el programa de auditoría	161
- Realización de la Auditoría	161

Resumen, conclusiones y recomendaciones	173
Índice de Figura y Anexos	183
Bibliografía	187



INTRODUCCIÓN.

*Todas las cosas se crean dos veces.
Siempre hay primero una creación mental,
y luego una creación física.
Stephen Covey¹*

Desde hace varios años trabajo como asesor de ventas y mercadotecnia para una Pyme propiedad de unos amigos míos, que ofrece servicios especializados de capacitación en materia de seguridad social.

Como parte de la asesoría, durante los pasados tres años hemos insistido sobre la necesidad de establecer objetivos claros y medibles (metas SMART²), con indicadores de gestión que permitan conocer la marcha del negocio, así como implementar procedimientos escritos que describan las principales actividades dentro de la empresa; todo esto, con el fin de hacerla más eficiente, insistiendo en la premisa de que *“lo que no se mide, no se mejora”*.

Y aunque efectivamente, en los últimos dos años finalmente se establecieron algunas metas, basadas más en sus deseos que en el análisis de la información disponible, la realidad es que los resultados anuales obtenidos, aunque buenos, han sido más producto de la casualidad y de su desempeño, que de esfuerzos sistemáticos orientados a mejorar y crecer la empresa en el mediano plazo.

Como siempre pasa, tanto en la vida como en los negocios, lo urgente e inmediato, “se come” a lo importante y duradero³.

¹ Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Buenos Aires, 2003.

² Acrónimo en inglés de los términos (S) Específico, (M) Medible, (A) Alcanzable, (R) Realista y (T) Acotada en el Tiempo

³ *Ibid* Stephen R. Covey, p. 92

Pero hace poco menos de un año, mis amigos leyeron el libro titulado “El Mito del Emprendedor”⁴ que les hizo recapacitar sobre el rumbo de su vida y de su empresa.

Y me pidieron ayuda para implementar de una manera práctica algunas de las sugerencias contenidas en el libro. La primera tarea fue leerlo todo detenidamente, y extraer de él algunas ideas aplicables a su empresa⁵.

Como resultado de su lectura y de pláticas posteriores, mis amigos decidieron que era tiempo de repensar el rumbo de su negocio y de su vida, tratando, con nuestra ayuda, de aplicar las ideas del libro con los siguientes “deseos” en su mente:

- 1) Refundar su negocio de tal manera, que su operación de capacitación fuera eventualmente “franquiciable”⁶.
- 2) Que el modelo a desarrollar, les permitiera salir de la etapa de adolescencia en la que se encuentran actualmente después de diez años de brega, y migrar hacia una empresa madura⁷.
- 3) Que el modelo les permitiera disponer de más tiempo para sus actividades personales porque como dicen ellos: “no les da la vida”⁸.

⁴ Michael E. Gerber, *EL Mito del Emprendedor*, Paidós, Buenos Aires 2005.

⁵ *Ibid.* Cap. 1.

⁶ Término que desde entonces se ha vuelto usual en nuestras pláticas.

⁷ Michael E, Gerber, *op. cit.* Cap. 3-6.

Todas las empresas pasan por tres etapas.

- La primera etapa es la Infancia, en donde el técnico “hace de todo”.
- La segunda etapa es la adolescencia, en donde el técnico pide y recibe ayuda, pero su negocio sigue funcionando de manera desorganizada e incluso caótica, dado que frecuentemente no tienen funciones y responsabilidades definidas porque “para que algo salga bien debe seguir haciéndolo o supervisándolo el dueño del negocio”.
- La tercera y última etapa es la de adultez, en donde se tiene un modelo de negocio formalmente definido y respetado, en donde todo el mundo sabe que tiene que hacer y como lo debe hacer, con un enfoque de calidad y buscando la satisfacción del cliente.

⁸ *Ibid.* Cap. 11.

El primer paso en el desarrollo de un negocio es que los propietarios definan su vocacional vital, entendiendo por esto el tipo de vida que quieren llevar.

Sobre todo es este último “deseo” el que más les mueve a actuar y a replantear tanto su vida futura, como el rumbo de su empresa. No quieren pasar los siguientes diez años de su vida “trabajando como negros para vivir como blancos”.

Con el afán de ayudarles, nos comprometimos a desarrollar un plan de implementación, para que de manera práctica, se pudieran aplicar los conceptos del libro a su situación particular y hacer realidad sus “sueños”.

Mientras pensábamos en la mejor forma de cumplir el compromiso, nos inscribimos en el Diplomado sobre Administración de la Producción de la Facultad de Química de la UNAM, y conforme se iba avanzando en los diferentes temas, nos preguntábamos cómo se podrían aplicar los conocimientos adquiridos en la empresa de mis amigos.

Y ¡eureka!, cuando llegamos al Módulo sobre Calidad en los Procesos Productivos y estudiamos la Norma ISO 9001-2008, nos dimos cuenta de que muchas de las ideas del libro bien podían planearse combinando el método sugerido en él⁹ con los requisitos de esta Norma, con el atractivo de que la documentación que finalmente se generaría al “hacer franquiciable” el negocio, podría ser auditable como Sistema de Gestión de Calidad, con las ventajas que conlleva la posterior certificación.

A raíz de dicho Módulo del Diplomado sobre la Calidad en los Procesos Productivos, empezamos a investigar más sobre franquicias y sobre gestión de calidad, pensando cómo conciliar los conceptos del libro del Mito del Emprendedor, los de franquicia, y los requisitos de la Norma de calidad. Conciliación que finalmente está reflejada en este escrito.

⁹ Michael E. Gerber, *op. cit.*

Objetivo General

El objetivo general es elaborar un Plan para migrar de la situación actual de la empresa hacia un prototipo de franquicia utilizando y combinando información extraída del libro del Mito del Emprendedor, de métodos de implementación de franquicias y de los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.

El diagnóstico inicial de las fortalezas y debilidades de la empresa de mis amigos, indica que el primer paso a realizar consiste en poner un poco de orden en su operación a través de un sistema de gestión de calidad, para que posteriormente y en base a la metodología descrita en este trabajo, se puedan desarrollar los demás sistemas de gestión necesarios en su empresa en las áreas de dirección, finanzas, recursos humanos, logística, manufactura y comercialización.

Indudablemente que la implementación de un sistema de gestión de calidad no es la panacea que va resolver todos los problemas de gestión que tienen mis amigos en su empresa, pero considerando las condiciones actuales de trabajo, es claro que su mayor debilidad estriba en no contar con un “sistema estructurado” que les permita delegar eficientemente las actividades que hoy en día ellos realizan,¹⁰ que les consumen un tiempo valioso y que no les permiten “disfrutar de la vida”.

La expectativa es que al alinear las áreas funcionales con los procesos vitales de su empresa a través de la implementación del sistema de gestión de calidad, se generará una “cultura de sistemas” que permitirá desarrollar los demás sistemas de gestión con base en la metodología aquí descrita.

¹⁰ Un día un amigo comentó: Si quieres que las cosas se hagan como tu las deseas, debes hacerlas tu mismo, porque nadie las va a hacer igual que tú...pero esto te costará la vida. Y es exactamente lo que les está pasando a mis amigos, que por no delegar y permitir que las cosas se hagan a la manera de sus subordinados, terminan realizando actividades de poco valor pero “bien hechas”.

Una manera de romper este círculo vicioso, es delegar en base a procedimientos previamente acordados, o sea, en base a un sistema.

Objetivos Específicos

Dentro de las premisas para la elaboración del Plan de Implementación, es importante considerar los siguientes objetivos específicos:

1.- Los “deseos” de mis amigos, de *“tener una empresa que les permita disfrutar más de su vida actual y al mismo tiempo asegurar un futuro más equilibrado entre su vida familiar y su trabajo”*.

2.- Definir una estructura empresarial que cumpla con los lineamientos de un prototipo de franquicia para su empresa.

3.- Que esa misma estructura pueda cumplir con un Sistema de Gestión de Calidad auditable basado en la Norma ISO 9001-2008.

El primer objetivo se cumplirá estableciendo un orden y un sistema de trabajo que les permita delegar actividades sin perder la actual satisfacción de los clientes, al aplicar la metodología aquí descrita.

El segundo objetivo se obtendrá aplicando la misma metodología de gestión de calidad a las demás áreas funcionales de la empresa.

El tercer objetivo se logrará alineando la metodología con los requisitos de la norma.

CAPÍTULO I

EL MITO DEL EMPRENDEDOR

El Mito del Emprendedor es un libro escrito por Michael E. Gerber¹ que parte de la premisa de que muchas de las Pymes surgen del deseo de un buen técnico de iniciar un negocio propio y al cabo de cierto tiempo terminan trabajando muchas horas con resultados marginales y con el rumbo perdido, porque entre un buen técnico y un empresario hay dos diferencias cruciales:

- El técnico funda su negocio sobre los conocimientos y talentos que posee.
- El emprendedor por su parte crea la empresa. Enfoca sus energías a la parte estratégica del negocio en vez de la parte táctica.

- Y esto hace un mundo de diferencia en los resultados!

El autor explica en su libro la convicción de que cualquier buen técnico puede llegar a ser un empresario de éxito, si desarrolla e implementa un modelo de negocio similar al de una franquicia, lo cual ejemplifica con empresas como IBM y McDonald's. El autor sugiere siete pasos para el desarrollo de un modelo de gestión que cualquier empresario puede seguir para llegar a ser tan exitoso como cualquiera de las empresas nombradas. En otras palabras, las ideas contenidas en su libro están probadas en esas empresas de éxito.

A grandes rasgos, el libro puede dividirse en dos partes.

En la primera parte, el autor describe como muchos buenos técnicos inician el camino de fundar un negocio solo para encontrarse, después de un tiempo, que no se puede sostener una empresa solo con técnica; sino que es

¹ Michael E. Gerber, *op. cit.* p. 1

Empresario norteamericano, autor de numerosos libros de divulgación empresarial. Su marca distintiva es E-Myth, bajo la cual ha publicado diferentes libros. Con 37 años de experiencia, ha asesorado a más de 50,000 empresas en 147 países.

necesario que los técnicos desarrollen habilidades de empresario y de directivo. Sin estas habilidades, las empresas no prosperan y muy frecuentemente terminan en el fracaso.

En la segunda parte del libro, el autor asegura que cualquier negocio puede prosperar siguiendo los pasos que llevan a hacer un negocio franquiciable. Como ejemplo, abunda sobre los inicios de McDonald’s, la mundialmente famosa “tienda de hamburguesas”.

Pero lo más importante, es que repensado la empresa desde esa perspectiva, dan el rumbo correcto, ¡no solo a su empresa, sino a su propia vida!

En la Figura 1 contrastamos las habilidades de un técnico con las habilidades de un emprendedor. ¡Las diferencias son notables!

PERSPECTIVA EMPRENDEDORA	PERSPECTIVA TÉCNICA
La perspectiva emprendedora propicia la pregunta: ¿Cómo debe funcionar la empresa?	La perspectiva técnica, por su parte, propicia esta otra: ¿Qué trabajo debe realizarse?
La perspectiva emprendedora ve el negocio como un sistema para producir resultados relevantes —para el cliente— que se traducen en beneficios.	La perspectiva técnica ve el negocio como un lugar donde las personas trabajan para producir resultados internos y tener ingresos.
La perspectiva emprendedora inicia la aventura con una imagen bien definida del futuro, para volver luego al presente con la intención de cambiarlo para adaptarlo a su visión.	La perspectiva técnica se inicia en el presente y mira a continuación hacia un incierto futuro con la esperanza de mantenerlo a imagen y semejanza del presente.
La perspectiva emprendedora ve el negocio en toda su integridad, a partir de la que derivan cada una de las partes.	La perspectiva técnica ve el negocio a partir de sus partes, desde las que intenta construir el todo.
La perspectiva emprendedora es una visión integrada del mundo.	La perspectiva la técnica es una visión fragmentada de ese mismo mundo.
Para el emprendedor el mundo actual queda modelado en función de su visión.	Para el técnico el futuro se modela según el mismo mundo de hoy.

Figura 1. Contrastes de las Perspectivas Emprendedora y Técnica

Fuente: Elaboración propia

Conforme fuimos estudiando y comprendiendo las ideas del libro, nos dimos cuenta de que describe claramente lo que muchos pequeños empresarios

viven todos los días, incluyendo mis amigos, y que si realmente quieren cambiar su situación, es necesario que “se tomen un respiro” para repensar su negocio desde los cimientos.

Ideas del libro que vale la pena repasar.

Del prólogo y la Introducción²

Las preguntas que con mayor frecuencia se hacen los pequeños empresarios son:

- ¿Qué saben y hacen los propietarios de empresas exitosas para conseguir lo que desean?
- ¿Por qué tanta gente que entra en el mundo de los negocios termina fracasando?

Y la respuesta a ambas preguntas es que ¡los propietarios de las pequeñas empresas no trabajan de la manera correcta!

Para evitar el fracaso, tienen que cambiar su manera de actuar aplicando un proceso dinámico llamado por el autor, “proceso de desarrollo del negocio”.

El libro se fundamenta en una idea básica, la de que un negocio es tan sólo el reflejo de lo que es su propietario. Por tanto, el propietario tiene que ser el primero en cambiar para poder cambiar su empresa.

Los conceptos de emprendedor, directivo y técnico³

Cuando alguien decide abrir su propio negocio, actúa como tres personas en una: como emprendedor, como directivo y como técnico.

El emprendedor es la personalidad creadora y tiene una extraordinaria necesidad de control.

² Michael E. Gerber, *op. cit.* pp. 2 - 10

³ *Ibid.* pp. 16 - 24

La personalidad directiva es pragmática y necesita orden.

El técnico es el “hacedor”. Su lema es: “si quieres que algo se haga, hazlo tú mismo”. Para él todas las ideas deben quedar reducidas a una metodología. El técnico es un individualista declarado que se mantiene en su terreno con el claro objetivo de conseguir el pan de cada día.

Así, el emprendedor vive en el futuro, el directivo vive en el pasado y el técnico lo hace en el presente. Sin el directivo no existirían negocio ni sociedad; sin el emprendedor no existiría la innovación y sin el técnico, nadie haría las cosas de manera perfecta.

Dicho de otro modo: mientras el emprendedor sueña y el directivo se atormenta, el técnico rumia.

Normalmente el típico propietario de un pequeño negocio tiene tan sólo un 10% de emprendedor, un 20% de directivo y un 70% de técnico.

Sobre la Infancia del negocio, o el ciclo del técnico⁴.

En su etapa inicial, la mayoría de las empresas están condicionadas por lo que el propietario quiere, no por lo que la empresa necesita. Y lo que el propietario-técnico quiere no es crecimiento o cambio, sino un lugar en el que pueda trabajar con libertad para hacer lo que quiera, cuando quiera; libre de las restricciones que impone el trabajar para alguien más.

Es fácil reconocer un negocio en su etapa de infancia: el propietario y el negocio son la misma cosa.

Ser un buen técnico es insuficiente para construir un pequeño gran negocio. No se pueden ignorar los aspectos financieros, contables, comerciales y

⁴ *Ibid.* pp. 24 - 29

administrativos. No se pueden ignorar las necesidades de liderazgo ni las responsabilidades de gestión y de dirección.

Sobre la adolescencia, o cuando el técnico pide ayuda⁵

La adolescencia de un negocio empieza en el momento en el que el técnico se da cuenta de que no puede con todo y solicita ayuda externa.

Y, ¿qué tipo de ayuda requiere un técnico sobrecargado de trabajo? ¡Pues más ayuda técnica! .Alguien que sea capaz de hacer el trabajo técnico que no se está realizando.⁶

Y en este esquema, a medida que la empresa crece, el caos se hace mayor.

¡La trágica realidad de todos los negocios en la etapa adolescente es la supervivencia! Desafortunadamente, las etapas de infancia y adolescencia dominan la totalidad de las pequeñas empresas⁷.

“¿Qué se puede que hacer al respecto?”

Volver a empezar desde el principio, pero esta vez ¡de forma diferente!

La pregunta de partida debe ser: ¿Cuál es el tamaño al que la empresa puede llegar de forma natural? Y para responderla deben hacerse preguntas adecuadas como: ¿dónde quiero estar? ¿Cuándo quiero estar allí? ¿Cuánto capital necesito? ¿Cuántas personas se requieren para hacer qué trabajo y cómo? ¿Cuál es la tecnología a utilizar? ¿Cuál el espacio necesario?

La clave radica en un plan, en la previsión y en la articulación de lo que se “ve” en el futuro, tanto respecto a los dueños como a los empleados⁸.

⁵ *Ibid.* pp. 29 - 41

⁶ Y aquí es donde entramos a colaborar en los aspectos de ventas y mercadotecnia, desde hace cuatro años.

⁷ Es indudable que esto sucede en México y en muchos otros países.

El caos que se produce en la etapa adolescente de cada negocio, y que afecta directamente al propietario, termina en que una de cada dos pequeñas empresas cierra. Durante los años en los que el autor ha trabajado para pequeños empresarios, ha encontrado que tan sólo unos cuantos tienen todo realmente planificado. En general no hay nada escrito, nada comprometido sobre papel, nada en concreto.

Y algo similar pasa en México, y para ejemplo: la empresa de mis amigos.⁹

La madurez, o la correcta perspectiva empresarial¹⁰

Un negocio maduro es aquel en el que se sabe dónde hay que estar y que ha sido desarrollado sabiendo en todo momento hacia dónde se quiere ir¹¹. Las empresas más importantes quedan modeladas en virtud de una imagen¹², de una idea, de un modelo de empresa que funciona¹³.

El emprendedor crea el modelo, crea una solución adaptada a lo que el cliente desea ver y hacer. El modelo emprendedor no se inicia con un esbozo del negocio que se ha de crear, sino con uno del cliente para el que se ha creado. Sin una imagen clara del cliente, no se puede tener éxito en el negocio¹⁴.

Para el emprendedor el negocio es el producto, para el técnico el producto es lo que entrega al comprador. Para el técnico el cliente es siempre un problema: este nunca parece querer lo que se le ofrece y al precio que se le propone.

⁸ Stephen R. Covey, *op. cit.* p. 58. “Empezar con un fin en la mente”,

⁹ También tenemos otro amigo que lleva dirigiendo su empresa por más de diez años y a la fecha, tiene muy pocos procedimientos escritos y sigue actuando de hombre orquesta, a pesar de que, habiendo trabajado de Gerente de Operaciones para filiales de varias empresas multinacionales, sabe lo importante que es delegar y documentar los procesos.

¹⁰ Michael E. Gerber, *op. cit.* pp. 42- 46

¹¹ Como ejemplo pone a IBM. IBM quería convertirse en una gran empresa, y desde sus inicios empezó a actuar como si ya lo fuese.

¹² *Vid infra* Cap. III. En el lenguaje de la franquicia, se denomina “marca”.

¹³ *Vid infra* Cap. III. En el lenguaje de la franquicia, se denomina “el know-how”.

¹⁴ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Cap. 5.5. Vid infra* Cap. III En el lenguaje de la calidad, se denomina Enfoque al cliente

Cada una de las etapas de desarrollo del modelo emprendedor debe ser medible, si no cuantitativa al menos cualitativamente¹⁵. El negocio funciona de acuerdo a unas reglas y unos principios articulados. Tiene una forma clara, previsible y reconocible.¹⁶

En resumen, lo que se debe hacer es descubrir un modelo que encienda la imaginación emprendedora. Y este modelo tiene que estar en equilibrio e incluir al emprendedor, al directivo y al técnico, de manera que todos ellos encuentren su espacio natural y puedan desarrollar una labor adaptada a sus características particulares. A esto el autor le llama la “revolución clave”.

La revolución clave, o el fenómeno de la franquicia¹⁷.

Michael Gerber está convencido de que el formato de negocio de la franquicia, ha revolucionado las empresas norteamericanas¹⁸. Y es así porque está basado en la creencia de que el verdadero producto de un negocio no es lo que se vende, sino la forma en cómo se vende¹⁹.

Para el emprendedor, el formato de franquicia es el medio a través del cual su visión se vuelve realidad en un mundo real. Para el directivo, garantiza el orden, la predictibilidad; el sistema se convierte en algo extremadamente importante para su vida. Para el técnico, el prototipo es un lugar en el que se puede sentir libre para hacer aquellas cosas que realmente le apetecen — en concreto, el trabajo técnico—. Y para el propietario de una pequeña empresa, es un medio a través del cual puede, finalmente, alimentar sus tres personalidades, de forma equilibrada, mientras crea un negocio que funciona.

Bajo esta óptica, cualquier negocio exitoso del mundo, es una franquicia.

¹⁵ *Ibid.* Cap. 8. En el lenguaje de la calidad se denomina Medición, análisis y mejora.

¹⁶ *Ibid.* Cap. 2.4. En el lenguaje de la calidad se denomina Enfoque de Procesos.

¹⁷ Michael E. Gerber, *op. cit.* pp. 47 - 53

¹⁸ Y seguramente del mundo.

¹⁹ *Vid infra* Cap. II. Franquicias.

El Reto²⁰

El reto es: ¿Cómo crear el prototipo de franquicia? ¿Cómo construir un negocio que funcione de forma predecible y provechosa, durante todos los días de su existencia? ¿Cómo construir un negocio que pueda llegar a funcionar sin su propietario? ¿Cómo liberarse del negocio de tal suerte que se pueda vivir una vida más plena?

La solución es crear un prototipo de franquicia basado en tres actividades. Éstas son la innovación, la cuantificación y la orquestación.

- Innovación²¹.

La innovación es el corazón de cualquier negocio, de cualquier empresa excepcional. Es un proceso cuyo objetivo es el planteamiento continuo de una pregunta: ¿qué resulta relevante en la forma en que mi cliente obtiene lo que desea de mi empresa?

La innovación es el mecanismo mediante el cual un negocio se identifica en la mente de un cliente y establece su individualidad. La innovación está en las habilidades desarrolladas en el negocio y asumidas por el personal como consecuencia de la pregunta perenne “¿cuál es la mejor forma de hacer esto?”. La innovación es la habilidad para “hacerlo de la mejor forma”²².

- Cuantificación²³

La innovación por si misma no conduce a ninguna parte. Para ser plenamente efectiva, toda innovación necesita ser cuantificada. Sin la cuantificación, ¿cómo se puede saber dónde y cómo está funcionando la innovación?²⁴

²⁰ Michael E. Gerber, *op. cit.* pp. 53 - 56

²¹ *Ibid.* pp. 66 - 69

²² NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* Cap. 8.5. En el lenguaje de la calidad se denomina Mejora continua.

²³ Michael E. Gerber, *op. cit.* pp. 69-70

²⁴ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* Cap. 8.2.4. En el lenguaje de la calidad se denomina Seguimiento y medición de los procesos y el producto.

Se ha de empezar por cuantificar todo lo relacionado con la forma de realizar el negocio, de operar en la empresa. Y es triste comprobar que la cuantificación es algo que apenas se realiza en las empresas.

- **Orquestación**²⁵

Una vez que se innova un proceso y se cuantifica su impacto sobre el negocio, una vez que se detecta algo que funciona mejor que lo que previamente había, una vez que se descubre la forma de incrementar el número de «síes» de los clientes, empleados, proveedores y propietarios, es el momento de orquestarlo todo.

La orquestación es la eliminación de la discrecionalidad en el nivel operativo de la empresa.

La orquestación se basa en la convicción innegable de que las personas se comportan de un único modo: siendo impredecibles. Y para que un negocio funcione predeciblemente, también las personas deben hacerse predecibles.

¿Qué hacer, entonces? ¡Desarrollar un sistema que facilite la predictibilidad!

¿Con qué finalidad? Para darle al cliente lo que realmente desea en todo momento y donde sea. Y esto, ¿por qué? Porque, a menos que un cliente reciba en todo momento lo que pueda necesitar, ¡lo buscará en algún otro sitio!

La orquestación es algo tan simple como hacer lo que se hace, decir lo que se dice, mirar como se mira—siendo como y quien se es— durante todo el tiempo que el negocio funcione y se produzcan los resultados deseados²⁶.

²⁵ Michael E. Gerber, *op. cit.* pp. 70 -74

²⁶ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* Cap. 4. En el lenguaje de la calidad se denomina Sistema de Gestión de la Calidad.

Y una vez que se ha innovado, cuantificado y orquestado el sistema en el negocio, se deberá continuar innovando, cuantificando y orquestando²⁷.

En resumen, innovación, cuantificación y orquestación son la columna vertebral de cualquier negocio o de cualquier empresa calificable como extraordinaria²⁸.

Como se le llame a esto es lo de menos; lo podemos llamar proceso de desarrollo de negocio “GERBER”, o reingeniería, o gestión de calidad total, o excelencia o Kaizen; pero todo es inútil si no llega al corazón y a la mente de las personas que participan en él. Calidad puede ser la palabra correcta, pero resulta hueca si no incluye armonía, equilibrio, pasión, intención, atención.

En un nivel práctico, lo que Gerber ha podido experimentar en su trabajo con las pequeñas empresas es que, cuando el proceso de desarrollo del negocio se convierte en parte integrante del mismo²⁹, se genera no sólo una forma de pensar y de actuar, sino también una manera de ser. La mejora continua sin sentido es una pérdida de tiempo.

Programa de desarrollo del negocio³⁰

En resumen, la tarea a realizar es repensar el negocio desde sus bases como un prototipo de franquicia exitoso.

Y mediante este proceso de desarrollo de negocio, planificado y ejecutado paso a paso, el negocio actual se irá reconvirtiendo —o el que se está a punto de crear— en un modelo perfectamente organizado y reproducible en todas las ocasiones que fuera necesario, es decir, en una franquicia.

²⁷ *Ibid* Cap. 8.5.1. Es decir comprometerse con la mejora continua, y utilizar el círculo de calidad de Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

²⁸ Es decir, tener un sistema de Gestión que cumpla con los Requisitos de la Calidad de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008

²⁹ Se tiene un sistema probado.

³⁰ Michael E. Gerber, *op. cit.*, p. 76

El programa propuesto en el libro de Gerber, está formado por siete etapas claramente diferenciadas:

- 1.- Vocación inicial.
- 2.- Objetivo estratégico.
- 3.- Estrategia de organización.
- 4.- Estrategia directiva.
- 5.- Estrategia de personal.
- 6.- Estrategia de marketing.
- 7.- Estrategia de sistemas.

Según Gerber “si se comprende todo esto, entonces la lectura del libro será de provecho; si no, tiene uno que quitarse la venda de los ojos porque no se podrá seguir así durante mucho tiempo”.

En el anexo I.A desarrollamos más en detalle la metodología propuesta por Gerber.

¿Y ahora qué?

El libro termina con un llamado a la acción:

- **Dar el primer paso mirando y analizando el negocio con los nuevos ojos del Mito Emprendedor.**
- Analizar el negocio tal como es hoy; decidir cómo tiene que ser; establecer la diferencia entre lo que se tiene y lo que se necesita.
- Poner manos a la obra

“Esta diferencia le dirá exactamente lo que se ha de hacer para crear el negocio de sus sueños. Y lo que se descubre cuando se ve el negocio a través de

*los ojos del mito emprendedor, es que el fracaso siempre se genera por la ausencia de un sistema, la ausencia de un modo adecuado de hacer negocios que se diferencie con éxito de cualquier otro.*³¹

Siendo este libro la causa raíz de la inquietud de mis amigos, es imprescindible utilizar algunos conceptos del mismo para el plan de implementación aquí desarrollado, no solo porque son interesantes, sino porque es el lenguaje que ellos conocen.

Nuestra reflexión personal después de estudiar el libro, es que debemos inicialmente:

- 1.- Definir que se quiere,
- 2.- Compararlo con lo que se tiene,
- 3.- Encontrar que hace falta por hacer y
- 4.- ¡Ponerlo todo dentro de un sistema!

Y aquí es donde entra la Norma ISO 9001-2008.

³¹ *Ibid.* Michael E. Gerber, p. 152

ANEXO I.A

Método del Mito del Emprendedor (Método GERBER)

Este método –que llamamos GERBER- se presenta a partir del capítulo once del libro³², y se compone de siete pasos:

- 1.-La vocación inicial.
- 2.- El objetivo estratégico.
- 3.- La estrategia de la organización.
- 4.- La estrategia directiva.
- 5.- La estrategia de personal.
- 6.-La estrategia de marketing.
- 7.- La estrategia de sistemas.

A continuación describimos los conceptos más interesantes de cada uno de ellos.

1.- Vocación Inicial³³

La vocación inicial es la **visión** necesaria para traer el negocio a la vida y la vida al negocio. Garantiza un propósito hacia el cual dirigirse.³⁴

El propietario tiene que preguntarse: ¿qué es lo que más valoro? ¿Qué tipo de vida quiero? ¿Cómo quiero que evolucione mi vida y en qué debe convertirse ésta? ¿Qué y quién deseo ser? ¿En qué me quiero convertir?

La vocación inicial es la respuesta a estas y a otras preguntas similares.

³² Michael E. Gerber, *op. cit.*

³³ *Ibid.* Cap. 12

³⁴ Stephen R. Covey, *op. cit.* p. 60. Para ser efectivos, es condición necesaria empezar con un fin en la mente.

O como le dice el gato a Alicia en el País de las Maravillas: “Si no sabes a donde vas, cualquier camino te lleva ahí”.

Lewis Carrol, *Alicia en el País de las Maravillas*, Editorial Ediciones del Sur. Abril de 2003

A partir de la respuesta a la vocación inicial, se puede empezar a pensar en el objetivo estratégico.

2.- El objetivo estratégico³⁵.

El objetivo estratégico es la **visión** de aquello en lo que se convertirá el negocio. Es una clara manifestación de lo que el negocio debe terminar haciendo para lograr la consecución de la vocación inicial.

Algunos de los parámetros estratégicos que se mencionan en el libro son:

- **Dinero.** Es el primer parámetro del objetivo estratégico. Ingresos brutos. Saber cuáles serán los beneficios a obtener, antes de impuestos y después de impuestos. Aunque la creación de parámetros financieros no es algo estratégicamente necesario para un negocio, sí lo es para la vida del propietario, para la realización de su vocación inicial. Responde a la pregunta: ¿cuánto dinero necesito para poder seguir viviendo como deseo?
- **Oportunidad válida.** El segundo parámetro responde a la inquietud de si el negocio representa una oportunidad válida. Una **oportunidad válida** es aquel negocio que puede garantizar los estándares financieros en función de la vocación inicial satisfaciendo el objetivo estratégico. Este parámetro define el tipo de negocio que se está creando, así como a qué tipo de consumidores está enfocado. Indica lo que deberá venderse y a quién³⁶.

³⁵ Michael E. Gerber, *op. cit.*, Cap. 13.

³⁶ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.*, Cap. 5.5. En el lenguaje de la calidad, se denomina Enfoque al cliente.

3.- La estrategia de la organización³⁷

Todo el capítulo catorce del libro está dedicado a este tema y señala que todo el mundo quiere “estar organizado”, pero cuando se sugiere empezar por crear un **organigrama**, todo lo que se obtiene son dudas. Y es que la mayor parte de las empresas pequeñas se organizan alrededor de las personas –los dueños, Pepe, Pedro- en lugar de alrededor de funciones³⁸. El resultado suele ser el caos. Sin la existencia de un organigrama, la confusión, el desacuerdo y el conflicto se convierten en la norma.

Una vez creado el **organigrama en base a funciones (procesos)**, el siguiente trabajo consiste en ir definiendo las **actividades (procedimientos)** de cada una de ellas en la empresa.

Y una vez organizado el negocio de la forma más inteligente posible, el siguiente trabajo es crear las **reglas del juego (instructivos y registros)** que se habrán de seguir en el futuro. En otros términos, poner todas las actividades por escrito (**en un sistema**).³⁹

El organigrama da la estructura, y las reglas del juego son la forma de decirle a los empleados y al mundo cómo debe funcionar el negocio una vez consolidado.

4.- La estrategia directiva⁴⁰.

Un primer propósito es **crear un prototipo** efectivo. Y un prototipo efectivo es un negocio que permite hallar y conservar clientes — rentablemente— mejor que ningún otro. Saber en todo momento qué les gusta a los clientes y garantizar que lo tendrán, siempre de la misma forma, siempre en el momento preciso.

³⁷ Michael E. Gerber, *op. cit.*, Cap. 14.

³⁸ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.*, Cap. 2.4. En el lenguaje de la calidad se denomina Enfoque de Procesos.

³⁹ *Ibid.* Cap. 4.2 En el lenguaje de Calidad se denominan procedimientos

⁴⁰ Michael E. Gerber, *op. cit.*, Cap. 15.

Un segundo propósito es mostrar al personal cómo debe actuar. Es básicamente el **manual de operaciones de la empresa**⁴¹ con una serie de **listas de comprobación**⁴². Cada una de las listas de comprobación relaciona todas y cada una de las actividades que el personal de la organización debe realizar para hacer correctamente su trabajo.

Todo debe estar organizado para que los clientes se lleven siempre una excelente impresión⁴³.

5.- La estrategia de personal⁴⁴.

Parte del hecho de que el trabajo que realizamos es un reflejo de nosotros mismos. Si somos chapuceros, es porque interiormente lo somos, si llegamos tarde, es porque no nos preocupa la puntualidad, si nos aburrimos, es porque así somos en realidad.

La pregunta que más frecuentemente se plantean los propietarios de pequeñas empresas es la siguiente: ¿Cómo puedo hacer que mi personal actúe como deseo?

La respuesta de Gerber invariablemente es la misma: *“¡no se puede! No se puede hacer que la gente haga cualquier cosa. Si se quiere que haga lo deseable se tiene que crear un entorno en el que hacerlo llegue a ser para ellos igual que no hacerlo, donde hacerlo se convierta en una forma de vida para ellos.”*

La **estrategia de personal** es la forma de comunicar esta idea. La estrategia de personal se comunica a través de las creencias que se tienen y de la forma en que se espera que el prototipo las ejemplifique; a través de los

⁴¹ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.*, Cap. 4.2. En el lenguaje de la calidad se denomina Manual de Calidad

⁴² *Idem.* Cap. 4.2. En el lenguaje de la calidad se denominan Registros

⁴³ *Ibid.* Cap. 5.5. En el lenguaje de la calidad, se denomina Enfoque al cliente.

⁴⁴ Michael E. Gerber, *op.cit.*, Cap. 16.

parámetros que se establecen para **medir los resultados** de las responsabilidades asignadas a todos los niveles y en todas las áreas de la empresa⁴⁵.

Una vez establecidas las reglas y el juego, se tiene que inventar la forma de gestionarlo; porque los directivos no sólo gestionan personas, sino el sistema mediante el cual la empresa conseguirá sus objetivos.

En resumen, la empresa necesita personas que estén dispuestas a desarrollar el juego creado, no personas que crean que tienen un juego mejor. El sistema produce los resultados; la gente gestiona el sistema.

6.- La estrategia de marketing⁴⁶.

La estrategia de marketing se inicia y acaba, vive y muere, con el **cliente**.

Por lo tanto, en el desarrollo de la estrategia de marketing es absolutamente necesario olvidarse de los sueños, de las visiones y de los intereses personales, — ¡olvidarse de todo excepto del cliente!

La realidad sólo existe en las percepciones de alguien, en sus actitudes, en sus creencias, en sus conclusiones. Como reza un refrán de ventas: “Halle una necesidad percibida y satisfágala”.

7.- La estrategia de sistemas⁴⁷.

Un **sistema** es un conjunto de cosas, de acciones, de ideas y de informaciones que interactúan unas con otras y al hacerlo, alteran otros sistemas. En resumen, ¡cualquier cosa es un sistema!

⁴⁵ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op.cit.*, Cap. 6. En el lenguaje de la calidad se denomina Gestión de los Recursos

⁴⁶ Michael E. GERBER, *op.cit.*, Cap. 17.

⁴⁷ *Ibid.* Cap. 18.

Existen tres tipos de sistemas en todo negocio: sistemas de **núcleo duro**, de **núcleo blando** y de **información**.

- Los primeros son inanimados, son cosas no vivientes.
- Los segundos pueden ser tanto animados —vivientes— como ideas.
- Los terceros son los que generan información sobre la interacción entre los otros dos. La información tiene que quedar recogida en un impreso y almacenada de alguna forma, sea manualmente o partir de una base de datos de un ordenador.

En resumen, la voluntad inicial, el objetivo estratégico y la estrategia organizacional, la de dirección, la de personal, la de marketing y la de sistemas, son todos factores interdependientes. Y el éxito del desarrollo del negocio depende totalmente de que tan bien se de esta integración en el prototipo de franquicia.

La figura 2 resume el método Gerber descrito en este capítulo.

Método Gerber	
1.-La vocación inicial.	<ul style="list-style-type: none"> - Visión del negocio - Visión de la vida de los dueños <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Valores
2.- El objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero - Oportunidad válida
3.- La estrategia de organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Funciones (procesos) - Reglas de Juego, escribir las actividades
4.- La estrategia directiva.	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Operaciones de la Empresa Otros Manuales Listas de comprobación
5.- La estrategia de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Medición de Responsabilidades
6.-La estrategia de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en el cliente

Figura 2 Método Gerber

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II

Franquicias.

La definición “oficial” de franquicia en México, se encuentra en el Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial¹:

“La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.” (1994:31).

Los elementos que componen cualquier sistema de franquicias son:

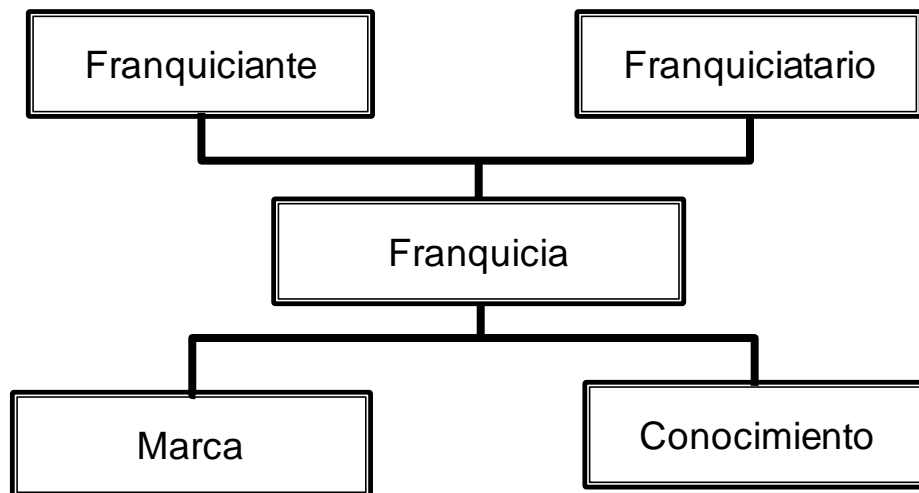


Figura 3. Elementos de la Franquicia

Fuente: Ma. Cristina Alva Aldave. *Las franquicias en México.*²

¹ Ma. Cristina Alva Aldave, *Las franquicias en México en 1999 y 2007* <disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000100007&script=sci_arttext> consultado en Mayo de 2013.

² F.GLOBAL GROUP S.A, *Desarrollo del Modelo de Franquicia para las Micro y Pequeña empresas en la República de Panamá,* < en <http://www.ampyme.gob.pa/consultorias/Desarrollo%20de%20Franquicias%20Ampyme.pdf> > consultado en Junio de 2013. pp. 15 - 16

El Franquiciante: Es aquél que posee una determinada marca y una tecnología de comercialización de un bien o servicio, y cede los derechos contractualmente del uso de su marca y tecnología a un tercero.

Frecuentemente también provee Asistencia Técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio del Franquiciatario.

El Franquiciatario: Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo -asistencia técnica- que recibe en la capacitación para operar y administrar el negocio.

La Marca: Es todo signo visible que distingue productos y servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. En un sistema de franquicia es el elemento principal del reconocimiento comercial de un negocio.

La Tecnología (el “*Know How*”): Incluye como elemento fundamental a los conocimientos técnicos. Se refiere a métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial, que permiten crear la imagen de garantía, servicio y calidad, que al ser eficientes, representan una ventaja competitiva y factor de diferenciación frente a posibles competidores.

De las definiciones de franquicias revisadas –algunas de las cuales ponemos en el Anexo II.A- la que nos parece más práctica para los objetivos de este trabajo es la siguiente:

“La franquicia es la duplicación de un estilo empresarial exitoso.”

Un tópico común a todas las definiciones es el desarrollo de un modelo de negocios estructurado, organizado y uniforme, que permita distribuir y comercializar bienes o servicios de manera eficiente y exitosa.

Historia de la Franquicia

La evolución de la Franquicia viene de la Edad Media³ cuando las personas autorizadas a recolectar impuestos contaban con el privilegio real de apropiarse de un porcentaje de lo cobrado⁴.

En la época moderna, el nacimiento de la franquicia data de 1850, cuando la compañía “Singer Co” en Estados Unidos, creó una novedosa cadena de distribución y venta para sus productos y de esta manera evitó su quiebra inminente. Los vendedores le propusieron a Singer “pagarle” por el privilegio de ser sus vendedores para que, actuando como sus intermediarios, pudiesen ganar un porcentaje sobre la venta.

Pero no fue sino hasta 1930, luego de la gran depresión en los Estados Unidos, que Howard Johnson estableció la primera franquicia de 25 negocios en cadena. A partir de allí, en años 50’s y 60’s, aparecen los grandes franquiciantes como: *Holiday Inn, MacDonald’s, Burger King, Sheraton*, etc.⁵

Sería la red multinacional de franquicias *Coca Cola* la que, con un éxito creciente y con un sistema y formato equivalentes, expandiría la franquicia por diferentes países.

La Franquicia en México

Hay autores que ven en la subrogación del cobro de impuestos en México durante la colonia su antecedente directo⁶.

³ *Historia de las Franquicias en México* < disponible en <http://www.franquiciasenmexico.com.mx/historia-franquicias-mexicanas.htm> > consultado en Mayo de 2013

⁴ Bien podríamos remontar su origen al Imperio Romano, en donde los “publicanos” -que eran los cobradores de impuestos-, tenían privilegios similares.

⁵ *Franquicias* < disponible en <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g242/franquicias%201.doc> > consultado Mayo de 2013

⁶ *Op.cit.*, *Historia de las Franquicias en México*.

En la época moderna, la expansión de la Franquicia en México se remonta a 1991 cuando con el Tratado de Libre Comercio se dieron las condiciones para el ingreso de firmas extranjeras en México, ya que anterior a este y durante la década de los ochenta, la Ley de Inversiones Extranjeras restringía su participación en actividades que se consideraban propias sólo para los mexicanos.⁷ En ese entonces, la única manera que tenían las empresas extranjeras para introducir y comercializar sus productos y servicios en México era mediante el otorgamiento de Licencias de Uso de Marca.

Históricamente, *McDonald's* fue la primera franquicia que llegó a México, iniciando sus operaciones en el Distrito Federal en Octubre de 1985.⁸ Hoy existen en México más de 400 franquicias con 25,000 puntos de venta y México ocupa el séptimo lugar en el mundo.

De acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), con los apoyos otorgados en 2011 por el Programa Nacional de Franquicias del gobierno federal, el sistema creció 300%. La facturación en México es de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 500,000 personas y el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2011 el 13%.⁹

¿Y por qué una Franquicia?

De acuerdo con Juan Manuel Gallastegui, pionero de las franquicias en México, estas son sólo una forma más de hacer negocio, pero con la diferencia de

⁷ Como experiencia personal, nos tocó vivir en 1972 la época de la sustitución de importaciones, en donde si una empresa decía que podía fabricar nacionalmente un producto, entonces se impedía su importación. Aunque la idea era buena, pues buscaba el desarrollo acelerado de la industria nacional, en la práctica se prestó a abusos y corrupción por parte de los industriales y de las autoridades.

⁸ Ferenz Feher Tocatli, *Historia de las Franquicias en México* < disponible en <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html> > consultado en Mayo de 2013.

⁹ *Ídem*.

que este modelo logra hacer crecer a muchas empresas y permite a pequeños emprendedores hacerse de su propio negocio¹⁰.

La franquicia es más que un método de comercialización. Es un sistema de colaboración entre distintas partes que puede aplicarse a cualquier sector. Es la duplicación de un estilo empresario exitoso. Es el modelo de expansión a seguir en el siglo XXI.

Una ventaja importante de la franquicia es que permite reducir la incertidumbre del nuevo negocio: en México, el 85% de las pequeñas y medianas empresas desaparecen en los 2 años que siguen a su creación. En el caso de las empresas organizadas en el régimen de franquicia, el porcentaje es solamente del 5%.

Recordando a Gerber¹¹, una de las principales razones de su desaparición es la falta de especialización de los técnicos-emprendedores en todas y cada una de las facetas del negocio.

Parece oportuno e importante señalar que, en nuestra opinión, el éxito del negocio de franquicia radica en que el franquiciatario respete la estructura franquiciada, siguiendo al pie de la letra los manuales que se le proporcionan al adquirirla. Por eso, muchos de los franquiciantes prefieren trabajar con personas que no hayan tenido conocimientos previos del negocio, pues de esa manera evitan a los “técnicos con iniciativa”¹².

Otra observación que nos parece importante: la franquicia no es para todas las personas. Para tener éxito en la franquicia se requiere ser una persona

¹⁰Oscar González Escárcega. *Franquicias, con visión de largo plazo* <disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93385.html> . Fecha de consulta Mayo de 2013

¹¹ *Vid supra* Cap. I. Mito del Emprendedor.

¹² Esta es nuestra experiencia personal cuando hace unos años quisimos incursionar en el mundo de los negocios adquiriendo una franquicia.

disciplinada y mentalmente estructurada. Recordando a Gerber: *“un negocio es tan sólo el reflejo de lo que es su propietario.”*¹³.

¿Qué tipo de franquicia es conveniente?

De los diferentes tipos de franquicias que existen (véase el anexo II.B), pensamos que el más conveniente para mis amigos es la franquicia de Marca, en la cual el franquiciante, -en este caso mis amigos-, permite a un tercero utilizar la marca y los procedimientos relacionados con los procesos del negocio. Solo eventualmente brinda soporte técnico, administrativo o legal.

Lo que debe reunir la Franquicia de Marca

Los elementos fundamentales que debe reunir un negocio para convertirse en una franquicia de marca, sin importar su tamaño, son los siguientes:¹⁴

- 1.- Contar con un mercado potencial.
- 2.- Tener un concepto definido.
- 3.- Contar con una marca.
- 4.- Ser un concepto comercial y financieramente atractivo.
- 5.- Ser repetible y transmisible.

Aunque ciertamente el negocio de mis amigos en las condiciones actuales no reúne todos estos requisitos, pensamos que si reúne al menos tres de ellos: un mercado potencial, un concepto definido, y una marca.

Franquicias Educativas en México¹⁵

Siendo la capacitación el negocio de mis amigos, investigamos sobre que tan atractiva pudiera ser la oferta de su franquicia en el mediano plazo.

¹³ *Vid supra* Cap. I. Mito del Emprendedor.

¹⁴ F.Global Group S.A; *Estudio y Análisis...*, *op. cit.*, p. 25.

¹⁵ Ma. Cristina Alva Aldave, *Las franquicias en México...*, *op.cit.* p. 25

Encontramos que el giro de franquicias educativas en México considera las franquicias dedicadas a las actividades de enseñanza de idiomas, habilidades técnicas, educación para niños y capacitación.

En este giro hay un desarrollo favorable para la franquicia de origen de capital mexicano. En 2007 aumentaron su participación cuatro veces en relación con 1999. La figura 4 muestra la composición de franquicias de educación en México con respecto al origen de marca, en donde se ve claramente el auge que han tenido las franquicias mexicanas.

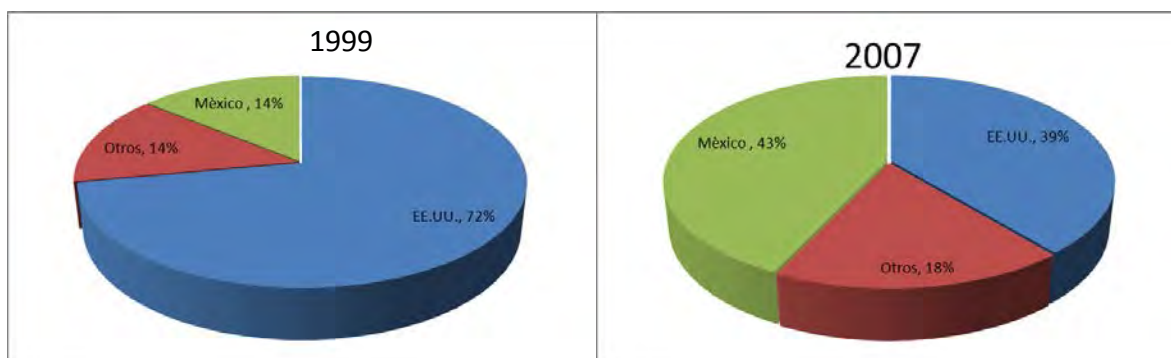


Figura 4. Composición del giro de Educación por origen de la inversión en México

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Ma. Cristina Alva Aldave, *Las franquicias en México en 1999 y 2007*, op.cit., p. 25

La situación deseable sería contar con un mayor número de empresarios mexicanos que tuvieran la capacidad de fortalecer sus negocios y crear franquicias nacionales en vez de comprar una extranjera, con ello se tendrían múltiples beneficios, de los cuales el principal sería la reinversión del capital generado en México.

Basados en esta información, podemos concluir que la idea de desarrollar el negocio de mis amigos como un prototipo de franquicia, es más que atractiva dadas las condiciones actuales de las franquicias en México.

Aspectos Legales de las Franquicias en México

Revisando la información sobre modelos de franquicia, observamos que la parte legal es muy importante, pues trata de contratos y convenios con cláusulas legales bien definidas.

La figura de la franquicia en México se sustenta básicamente en dos artículos: el 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su Reglamento. Sin embargo, dicho marco jurídico se enmarca de manera general en la Constitución de la República Mexicana, en los artículos 25 y 28 del Código de Comercio, en el Código Civil Federal, en la Ley de la Propiedad Industrial, en la Ley de Derecho de autor, en la Ley de Sociedades Mercantiles, en la Legislación Fiscal, en la Ley del Trabajo, en la Ley de Protección al Consumidor y en la Ley de Competencia Económica.

No siendo abogados de profesión y desconociendo los términos legales, no estamos considerando este tema dentro del alcance de este trabajo.

Método de Desarrollo de una Franquicia¹⁶

De los diferentes métodos de desarrollo de franquicias que estudiamos, seleccionamos el mostrado en la figura 5.

I.- La primera etapa es la **Etapas de Conocimiento**, en donde se considera la comunicación con el personal de los temas básicos de la franquicia.

En esta primera etapa, se dan **pláticas de sensibilización** al personal involucrado.

Su objetivo es que el personal de la empresa conozca los conceptos básicos y las características más importantes del Sistema de Franquicia y entienda la forma en que deberá comprometerse con el proyecto.

¹⁶ F.Global Group S.A., *op.cit.*, p. 25.

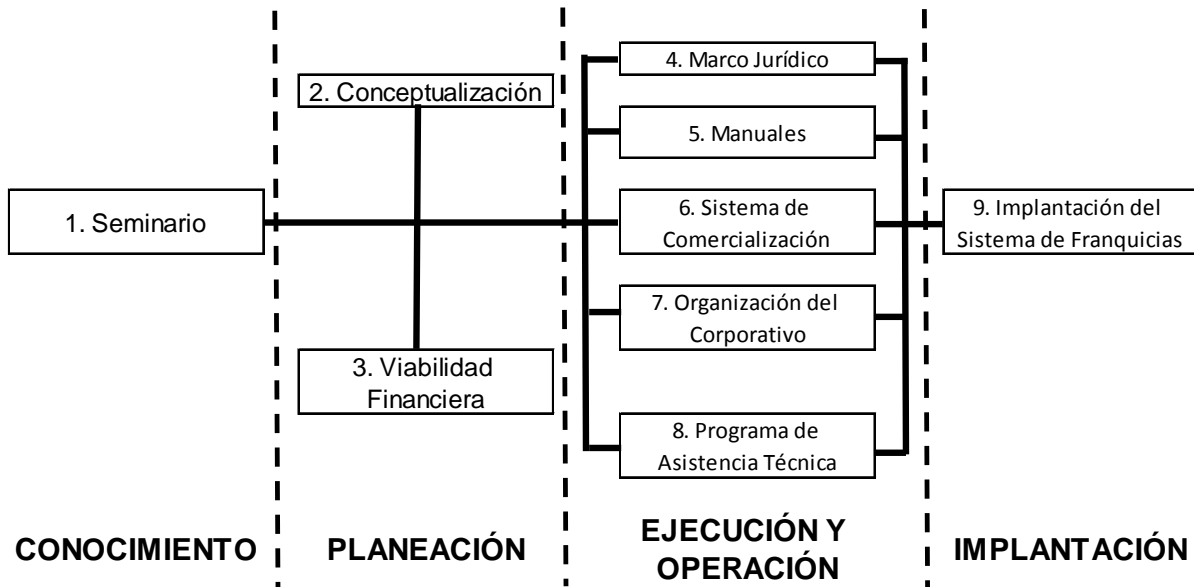


Figura 5. Método de desarrollo de una franquicia

Fuente: F.Global Group S.A., *op.cit.*, p. 25

II.- La segunda etapa es la **Etapa de Planeación** y es la etapa medular de la franquicia. En esta etapa se revisan los alcances y la viabilidad de la misma.

La conceptualización del Sistema de Franquicia consistente en la planeación e instrumentalización del concepto de negocio deseado. Algunos puntos a considerar son: i) los **objetivos generales y específicos** de la empresa, ii) la definición del **concepto y modelo de negocio**, iii) la determinación de los **manuales necesarios**, iv) los **aspectos legales** que hay que cumplir y v) los **aspectos operacionales**.

En la determinación de la viabilidad financiera se definen los distintos valores financieros como son: i) cuota inicial, ii) regalías continuas, iii) rentabilidad y retorno de inversión.

III.- La tercera etapa es la **Etapa de Ejecución** en donde se elaboran todos los **manuales** considerados en la etapa previa de planeación. Entre ellos: i) los **contratos legales**, ii) el **manual de preapertura**, iii) el **manual de**

operaciones, iv) el *manual de recursos humanos*, v) la *guía de Mercadotecnia, Promoción y Publicidad*.

IV.- La etapa final es la **Etapa de Implantación**, en donde todo se realiza de acuerdo a lo planeado y escrito en las dos etapas previas.

En el anexo II.C presentamos más en detalle cada uno de estos conceptos.

En resumen

Después de haber considerado los aspectos anteriores sobre la franquicia, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.- La franquicia es la duplicación de un estilo empresarial exitoso.
- 2.- La disciplina, la estandarización y el orden son elementos fundamentales en su operativa.
- 3.- La franquicia debe estar orientada a la satisfacción permanente de las necesidades del cliente, y no de la empresa.
- 4.- Existen apoyos gubernamentales que han catapultado el desarrollo de las franquicias en México durante los últimos años.
- 5.- Son el modelo de expansión a seguir en este siglo XXI.
- 6.- Es conveniente empezar con el desarrollo de una franquicia de marca.
- 7.- Las franquicias educativas en México desarrolladas por empresa mexicanas, han tenido un gran auge.
- 8.- La legislación mexicana impulsa y promueve el desarrollo de las franquicias.

En resumen, aunque este es un buen momento para iniciar el desarrollo de un prototipo de franquicia en la empresa de mis amigos, la metodología es compleja y laboriosa, por lo que en nuestra asesoría no aspiramos a una implementación total, sino solamente a la implementación de los fundamentos de

la franquicia, bajo el esquema de un sistema de gestión de calidad, que permita con el tiempo llegar a tener un buen prototipo de franquicia.

Inicialmente, aspiramos a desarrollar un plan que establezca la disciplina, la estandarización y el orden necesarios como elementos fundamentales en la operativa de la empresa de mis amigos.

Anexo II.A

Definiciones de Franquicia

Según la Federación Europea de Franquicias:

“La franquicia es un sistema de colaboración entre empresas distintas e independientes, pero ligadas con un contrato a través del cual una de las empresas concede a la otra (el franquiciado) el derecho de explotar en condiciones pre-establecidas y bien determinadas una marca o fórmula comercial, identificada con un emblema específico y prestando al franquiciado una ayuda y unos servicios regulares”.

En EEUU, el Departamento de Comercio define la Franquicia como *“una forma de licenciamiento, por la cual el propietario o titular de un producto, servicio o método, obtiene su distribución a través de revendedores afiliados”.*

Para la Asociación Internacional de Franquicia se trata de *“un método para la comercialización de productos o servicios.”*

Otras definiciones.

“Fundamentalmente una franquicia es un método de distribución de productos y/o servicios, en el que intervienen dos partes, donde el objeto a distribuir es un producto exitoso, que es original, distinto, con marcas registradas, que ha sido desarrollado y probado durante un tiempo prudencial en por lo menos un establecimiento, comprobándose su viabilidad y donde existe un conocimiento factible de colaborar entre las partes para llegar a tal resultado, brindándose apoyo que incluye manuales operativos”.

“Un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante) concede a otra (Franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole así mismo los conocimientos técnicos

*necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes”.*¹⁷

¹⁷ F.Global Group S.A; *Estudio y Análisis...*, *op.cit.*, p. 25.

Anexo II.B

Tipos de Franquicias¹⁸

Existen diferentes tipos de franquicias según su naturaleza.

Franquicia de Marca:

Es aquella en donde el franquiciante permite a un tercero que utilice su marca y sus procesos.

Franquicia de Distribución:

Es aquella en donde el franquiciante autoriza a un tercero a distribuir los productos utilizando su marca en un área geográfica específica.

Franquicia de Formato:

El franquiciante autoriza a un tercero a operar una unidad de negocio exactamente igual a la original, comercializando el mismo producto o servicio y aceptando el uso de su marca e imagen.

Franquicia por Conversión:

Es aquella donde el propietario de un negocio determinado modifica su negocio y adopta el uso del nombre y sistema de operación del franquiciante, previa aprobación de éste.

Franquicia por Reconversión:

Es aquella en donde el propio franquiciante vende alguna de sus unidades existentes a un franquiciatario como negocio en marcha. Así de esta manera mejora su flujo de caja y obtiene grandes ahorros en su gestión administrativa.

¹⁸ *Idem.*

ANEXO II.C

Etapas del Desarrollo de una Franquicia.

La figura siguiente muestra el método de desarrollo, con cuatro etapas y nueve procesos.



Figura 5. Método de desarrollo de una franquicia

Fuente: F.Global Group S.A., *op.cit.*, p. 25

En los textos siguientes iremos referenciando las cuatro etapas y los nueve procesos, del diagrama anterior.

I.- Etapa de Conocimiento: Es la etapa en donde se aprenden los temas básicos de la franquicia. Consiste en pláticas de sensibilización al personal involucrado.

1. Seminario de Franquicias y Definición de Necesidades.

Su objetivo es que el personal de la empresa conozca los conceptos básicos y las características más importantes del Sistema de Franquicia y entienda la forma en que deberá involucrarse en el proyecto.

Algunos de los temas a considerar:

1. Que es el Sistema de Franquicia.
2. Introducción al Sistema de Franquicia.
3. La importancia de los aspectos legales en un Sistema de Franquicia.
4. La Franquicia como estrategia de dominación de mercados.
5. Desarrollando un Sistema de Franquicia.

II.- Etapa de Planeación: Esta es la parte medular de la franquicia. En esta etapa se idea y plasma la estrategia a seguir en el desarrollo de la franquicia. Consta de dos partes:

2. Desarrollo o Revisión de la Conceptualización del Sistema de Franquicia.

Consistente en la planeación e instrumentalización del concepto de negocio deseado. Algunos puntos a considerar son:

1. Antecedentes Históricos.
2. **Objetivos Generales y específicos** de la empresa.
3. Filosofía Organizacional
4. Definición del Concepto y **Modelo de Negocio**.
5. Definición del Formato de Franquicia.
6. Determinación de los **Manuales necesarios** para el proyecto.
7. Determinación de la Asistencia Técnica.
8. Aspectos Legales.
9. Aspectos Operacionales.
10. Territorialidad.
11. Aspectos Mercadológicos.
12. Análisis FODA (Fuerzas y debilidades).
13. Plan de Expansión.

3. Análisis de la Viabilidad Financiera.

Su objetivo es determinar la viabilidad Financiera del proyecto tanto para el Franquiciante como para el Franquiciatario, definiendo los distintos valores financieros del Sistema de Franquicias, como son:

1. Cuota inicial de Franquicia.
2. Regalías continuas.
3. Aportaciones al fondo de publicidad.
4. Inversión inicial por Unidad.
5. Rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el Franquiciante.
6. Rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el franquiciatario.

III.- Etapa de Ejecución: Aquí es donde se elaboran, revisan y aprueban todos los *manuales* que se discutieron en la etapa previa de planeación.

4. Desarrollo o Revisión del Marco Jurídico del Sistema de Franquicias

Consistente en definir la relación entre las partes involucradas en el proceso de comercialización y operación del sistema, estableciendo compromisos, obligaciones y derechos de ambas partes, así como cumplir con las consideraciones de índole legal que la sociedad requiere para el tipo de negocio de la empresa.

Entre los puntos a considerar están:

1. Evaluación del Registro de Marca.
2. Contrato de Franquicia.
3. Contratos Anexos:
 - Contrato de Confidencialidad.
 - Contrato de Comodato de los Manuales.
 - Contrato de Licencia de uso de Software.
4. Instrumentos Legales Auxiliares en la Comercialización de los Puntos de Venta.
5. Circular de Oferta de Franquicia.

6. Contrato Preparatorio (Carta de Intención y/o Contrato de Promesa de Franquicia.)

5. Desarrollo o Revisión de Manuales de Operación para el Sistema de Franquicia.

Consistente en estandarizar la operación de los puntos de venta de acuerdo a los fundamentos teórico-prácticos que la experiencia ha permitido definir como aspectos característicos del funcionamiento de los mismos, cumpliendo con los satisfactores de calidad y servicio.

Puede incluir la siguiente documentación:

1. Manual de Preapertura.
2. **Manual de Operaciones¹⁹.**
3. **Manual de Recursos Humanos²⁰.**
4. Guía de Mercadotecnia, Promoción y Publicidad.
5. Guía Básica de Seguridad
6. Manual de Imagen Corporativa.

6. Desarrollo del Sistema de Comercialización

Consistente en estructurar las estrategias de expansión y crecimiento de los puntos de venta y definir el método del otorgamiento de las franquicias de acuerdo a las expectativas de la empresa franquiciante para el corto, mediano y largo plazo.

Puede incluir la siguiente documentación:

1. Definición del Perfil del Franquiciatario.
2. Herramientas de Comercialización.
3. Definición de la Estrategia Comercial.
4. Elaboración de la Solicitud de Franquicia.

¹⁹ Manuales que pueden ser parte del sistema de gestión de calidad.

²⁰ F.Global Group S.A; *Estudio y Análisis...*, op.cit., p. 25.

5. Tabla de Evaluación.
6. Determinación de los criterios para la selección del punto de venta donde se planea desarrollar el negocio.
7. Procedimiento de comercialización y otorgamiento.
8. Presentación ejecutiva ante inversionistas.

7. Organización del Área de Franquicias.

Consistente en proponer la estructura de organización a través de la cual el corporativo dirigirá, coordinará y controlará los esfuerzos de cada una de las unidades que conforman la red de franquicias.

Incluye la siguiente documentación:

1. Organigrama del Área de Franquicias.
2. Principales Funciones.
3. Perfiles y Descripción de Puestos.

8. Programa de Asistencia Técnica.

Ofrece los instrumentos de evaluación y apoyo requeridos por la red de unidades franquiciadas, como:

1. Programa de asistencia técnica a la red.
2. Lista de verificación de supervisión o asesoría.
3. Elementos básicos para la formación de asesores de campo.

IV.- Etapa de Implementación. Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran los manuales a través de la diaria aplicación de las actividades descritas en ellos.

Es la etapa de pulimento del prototipo de la franquicia.

CAPITULO III

CALIDAD

La calidad empieza con el cambio de valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo.

Para luego convertirse en un agente de cambio al transmitirse a través del ejemplo.

No exija el cambio, sea usted mismo el cambio.¹

La Norma ISO 9000-2005² define calidad como “grado en el que un conjunto de características³ (rasgo diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria⁴).

Esta definición “oficial” no es la única existente. Hay otras muchas aportadas por autores y especialistas reconocidos en la materia, que en mi opinión, aclaran y complementan la definición anterior. Algunas de ellas las incluyo en el anexo III.A.⁵

¹ Marcelo Vazquez Lema *La Calidad soy yo* <disponible en

http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad_soy_yo> consultado en Junio de 2013

² NORMA ISO 9000:2005. *Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario.*

³ *Ibid.* NORMA ISO 9000:2005. Una característica puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características, tales como: físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas, funcionales.

⁴ *Ibid.* NORMA ISO 9000:2005. “Generalmente “implícita” significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas, que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.

⁵ Nora Meneses. *Curso Gestión de calidad 2010, Primera Parte.* Universidad de la República O. del Uruguay, Facultad de Ingeniería, Instituto de Ingeniería Mecánica y Producción Industrial. s.e, s.a, s.l.

Historia de la Calidad⁶

La calidad como factor inherente a la actividad humana ha existido desde siempre. El concepto ya aparece en el Génesis⁷ (primer libro de la Biblia) al narrar la creación del mundo en seis días. Según el texto bíblico, al final de cada día y una vez terminada su obra *“Dios veía que era bueno”*.

En el año 2150 antes de Cristo, el código de Hammurabi hace referencia a la calidad de construcción de las casas cuando dice *“si un albañil ha construido una casa y, no siendo esta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”*.

En el Antiguo Egipto ya había “inspectores de calidad” encargados de probar los alimentos que les daban a comer a los faraones. Si alguno de estos estaba “descompuesto”, era el “inspector” el que pagaba las consecuencias.

En 1664, Colbert (político y economista francés, 1619- 1683) redactó un informe para el Rey Luis XIV en el que exponía: *“Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá el dinero al reino”*.

En 1794, durante la revolución francesa, el gobierno estableció un taller nacional de calibres y material de inspección, para ser utilizados en todas las fábricas de municiones, lo que aseguró la intercambiabilidad de fusiles y municiones y fue una de las bases de las campañas victoriosas de Napoleón.

En el siglo XIX, con la llegada de la revolución industrial, los pequeños talleres se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, viéndose obligados a utilizar métodos de producción en serie y a organizar el trabajo de

⁶ José Prieto Diego. *Master en Sistemas integrados de Gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales* <disponible en <http://www.uned.es/master-gestion-calidad/MASTER%20CALIDAD-TEXTOS%20DEL%20CURSO%20PARA%20EL%20ALUMNO.pdf>> consultado en Junio de 2013

⁷ BIBLIA DE JERUSALEN, Gn 1, Desclee De Brouwer, Madrid, España, 2009.

manera más uniforme, con el consecuente aumento de trabajadores a los que se les asignaba una labor determinada, estuvieran o no preparados para ejecutarla.

Desarrollo de la Tecnología de la Calidad

En los primeros años del siglo XX, aparecen una gran cantidad de descubrimientos técnicos, que serán aplicados en la industria y que recibirán un impulso inesperado durante la primera guerra mundial, de los cuales surgió la necesidad de asegurar la calidad de la producción.⁸

Con objeto de comentar la evolución que ha tenido el concepto de calidad desde ese entonces, vamos a seguir las etapas de la figura 6⁹.

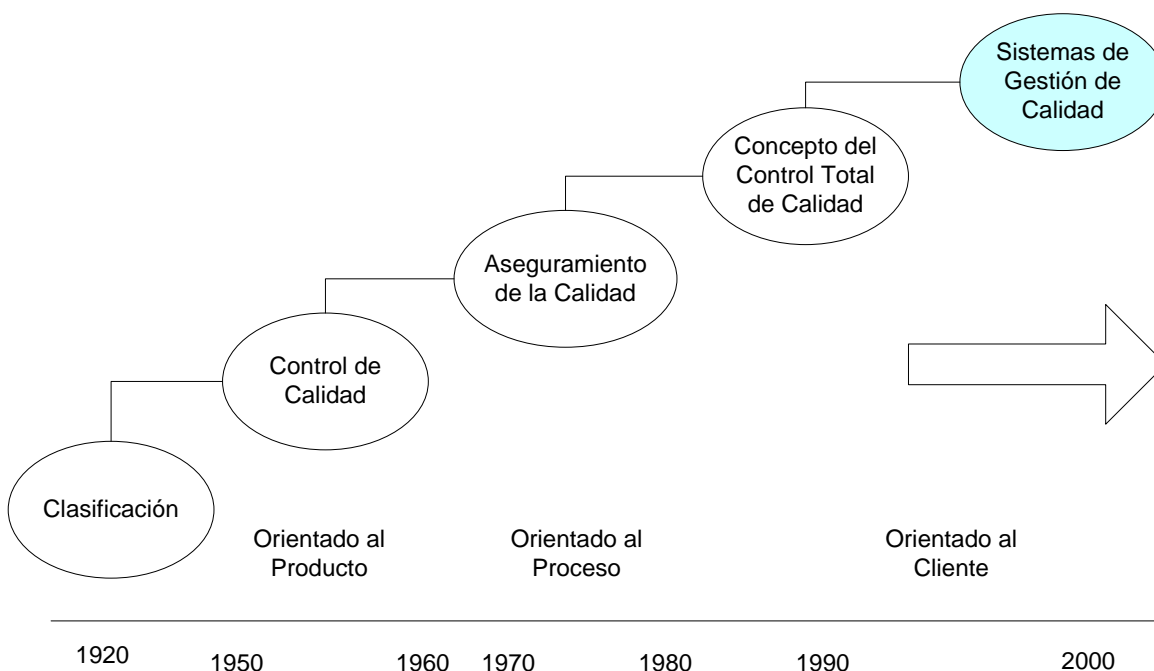


Figura 6 Evolución de la Calidad

Fuente: Boris C. Herbas Torrico. *Sistemas de gestión de calidad*¹⁰

⁸ Bien se dice que las guerras catapultan los descubrimientos y la innovación. Mi padre solía platicar del descubrimiento de la penicilina durante la segunda guerra mundial, con relación al fallecimiento de mi bisabuelo a causa de una infección mal cuidada después de una operación, porque todavía no se descubría la penicilina.

⁹ Boris C. Herbas Torrico. *Sistemas de gestión de calidad* <disponible en <http://www.monografias.com>, Boris Christian Herbas Torrico, *Sistemas de Gestión de Calidad*> consultado en Junio de 2013

¹⁰ Idem

- **Primera generación. Control de Calidad por Clasificación o Inspección**

En la producción artesanal de principios del siglo XX, no existían problemas de calidad, porque cada pieza se “inspeccionaba totalmente” y porque existía una comunicación directa entre el destinatario del producto (cliente) y quien lo hacía (fabricante)¹¹.

Cuando la producción en serie -o en cadena¹²- substituyó a la producción artesanal, hubo necesidad de utilizar los conceptos de administración científica de Taylor¹³ al desaparecer la relación directa entre el fabricante y el cliente. Por primera vez se crearon departamentos de control de calidad que a través de la inspección, examinaban de cerca los productos terminados para detectar sus defectos y errores, y se tomaban las medidas necesarias para evitar que el consumidor recibiera productos defectuosos.

En esa época, Calidad significaba atacar los efectos más que la causa, utilizando un enfoque de acción correctiva cuya responsabilidad recaía en los inspectores, quiénes, además de auxiliarse de la observación visual, llegaban a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones contra estándares preestablecidos.

- **Segunda generación. Control de Calidad**

En los años de 1920, la Western Electric Company crea un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la Bell Telephone. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad; Walter Shewhart, Harold Dodge y George Edward.

¹¹ Aún hoy, lo podemos “vivir” en muchos pueblitos de México donde las artesanías son una fuente de ingresos para sus habitantes. El “marchante”, antes de comprar, constata a su satisfacción la calidad de la artesanía.

¹² ¿También culpa de Henry Ford con su modelo T?

¹³ Frederick Taylor, padre de la administración científica, originó un nuevo concepto en la producción, al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las tareas de inspección de las de producción, y el trabajo de planificación del de ejecución.

Walter Shewhart fue sin duda el más sobresaliente. Se le considera el padre de los sistemas de Gestión de la Calidad actuales. Crea en 1924 las Gráficas o fichas de Control, las cuales se hacen muy populares a mediados de la Segunda Guerra Mundial con la producción en serie. Shewhart también es el creador del Ciclo PHVA¹⁴, que más tarde los japoneses rebautizaron como Ciclo Deming.

Con la creación de las gráficas estadísticas, Shewhart inicia la era del control estadístico de la calidad. Más adelante, en esa misma década, H. F. Dodge y H. G. Roming, también de Bell Telephone Laboratories, crean el área de muestreo de aceptación como sustituto de la inspección al 100% del producto obtenido.

El principal motivador de la implantación del control estadístico de la calidad fue el económico, dado que se buscaba reducir los costos que por desperdicios y re-procesos, se originaban por defectos en las operaciones o en las materias primas.

En esta época, las industrias contrataron a numerosos estadísticos bajo el concepto del control estadístico de la calidad, en donde la calidad se entiende como “conformidad con la especificación”, y se mide calculando el porcentaje de producto conforme con la especificación obtenido en el proceso de producción (cuanto más se aproxime al 100%, mayor será el grado o nivel de calidad del proceso productivo).

- ***Tercera Generación. Aseguramiento de la Calidad***

En 1935, se establecen las primeras normas de calidad norteamericanas en la industria militar, llamadas las normas Z1.

¹⁴ Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Cuando en 1939 estalla la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico de procesos se convierte en el arma secreta de la industria¹⁵.

Los militares estadounidenses comienzan a utilizar procedimientos estadísticos de muestreo, y a establecer requisitos o normas estrictas a sus proveedores, creándose las tablas de muestreo "MILSTD" (Military Standard, norma militar)¹⁶.

En 1944 se publica la primera revista sobre Control de Calidad, la Industrial Quality Control y en 1946 se funda en Estados Unidos, la American Society for Quality Control, la ASQC.

- ***Cuarta Generación: El Proceso de Calidad Total***¹⁷

Durante la década de los años cincuenta, los japoneses hacen suyas las ideas del Control de Calidad para mejorar su economía de postguerra e invitan al Dr. W. Edward Deming, quien introduce en el Japón muchos de los conceptos actuales del Control de Calidad moderno; el Control de Calidad Estadístico y el ciclo PHVA de Shewhart. En 1951, y como resultado de esta visita, los japoneses crean el Premio Deming de la calidad para motivar a las empresas al mejoramiento continuo (kaizen).

Sin embargo, debido al exagerado énfasis en los métodos estadísticos que hace Deming, invitan en 1954 al Dr. Joseph M. Juran para que les diera unos cursos sobre las últimas tendencias del control de calidad. Se inicia así en el Japón la transición gradual desde el Control Estadístico de Calidad al Control de Calidad Total.

¹⁵ Para los militares, era fundamental evitar que los jóvenes norteamericanos perecieran porque simple y sencillamente sus paracaídas no se abrían.

¹⁶ Recuerdo que en mi primer trabajo me enviaron a un curso sobre Control Estadístico de Calidad, en donde me dieron copia de alguna norma MILSTD, la cual aún conservo como reliquia.

¹⁷ *Historia de la Calidad* <disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad> consultado en Junio de 2013.

Mientras en Japón se desarrolla la calidad, en occidente los niveles de calidad permanecen estacionados hasta los años de 1980, mientras que en Japón ésta se convirtió en un asunto de estado¹⁸.

En 1951, Armand Feigenbaum publica su libro "Total Quality Control" fijando los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control, TQC), que consistía en establecer un control de la calidad en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento, todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades de producción, no a prevenirlas.

En 1957, Kaoru Ishikawa publica un libro que resalta la importancia de la Administración y las Políticas Operacionales, base de lo que hoy se conoce como "Control de Calidad en Toda la Compañía" TQM. Al mismo tiempo Ishikawa pregona la difusión en el Japón de los Círculos de Calidad.

Hasta principios de los años 1960, la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión; el trabajador en la empresa no era más que un factor y carecía de responsabilidad en la obtención de la calidad de los productos. Durante los años sesenta Shigueo Shingo desarrolla Poka Yoke y los sistemas de inspección en la fuente y para 1977 plantea formalmente el Control de Calidad Cero como una estrategia para conseguir el "Cero Defecto", ZD, lo cual -a su criterio- nunca se conseguiría con la forma en que el Control Estadístico de la Calidad enfocaba el problema.

En 1972, Yoji Akao y colaboradores desarrollan el DFC, Despliegue de la Función de Calidad, en el astillero de la Mitsubishi en Kobe, profundizando y

¹⁸ Recuerdo haber leído referencias que citaban que "el milagro japonés de la postguerra" se debió a estos norteamericanos cuyas ideas recibieron más aceptación en Japón que en los Estados Unidos. Como dijo Jesucristo: *"De cierto os digo, que ningún profeta es aceptado en su propia tierra"*, Biblia de Jerusalén *op. cit.*, Lc. 4,24.

centrando los conceptos del Hoshin Kanri. Se comienzan a utilizar las matrices de la casa de la calidad.

En 1970 Estados Unidos sufre la importación masiva de productos japoneses de mejor calidad y mucho más baratos. Y en los años 80s Japón se convierte en la primera potencia económica del planeta.

- **Quinta Generación. Gestión Total de Calidad**

En los 80s se introduce el concepto de TQM (Total Quality Management), es decir la aplicación de calidad a todas las actividades de la Organización¹⁹. La calidad se encara con una perspectiva más amplia que incluye la calidad de todos los procesos internos y las funciones, así como el involucramiento de todas las personas de la organización. Es una filosofía de enfoque amplio y sistémico para gestionar la calidad organizacional. Un enfoque de la gestión de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y con el objetivo en el éxito a largo plazo a través de la satisfacción de los clientes, y los beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad. Los elementos esenciales de TQM son:

- el enfoque en los clientes; el involucramiento de todo el personal; centrarse en los procesos, la integración en sistemas; el enfoque estratégico y sistemático; la mejora continua,
- la toma de decisiones basada en hechos, y las comunicaciones efectivas dentro de la organización²⁰.

Los años 80s se distinguen por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones de negocios y servicios, incluyendo las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración,

¹⁹ En 1993 la empresa multinacional para la cual trabajaba en ese entonces, implementó TQM a nivel mundial. Aun recuerdo que tuvimos reuniones de “adoctrinamiento” en donde el propio CEO participaba señalando que el TQM nos llevaría a la cima. Se proyectaba una diapositiva donde el mismo se mostraba en la cima de una montaña.

²⁰²⁰ Todos ellos ahora forman parte de los requisitos de la Norma ISO 9001-2008

manufactura y servicios. La calidad se enfoca ya al sistema como un todo y no exclusivamente a la línea de manufactura.

La calidad pasa de ser una herramienta de control manejada por expertos a ser la estrategia de la empresa dirigida por el grupo directivo y liderada por el Director General. El proceso de calidad total se inicia y se termina con el cliente. Se busca un pleno conocimiento del mismo, de sus necesidades, requisitos y deseos y del uso que le dará a los productos y servicios que le ofrece la empresa.

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

El factor humano juega un papel muy importante al iniciarse un proceso continuo de reducción de costos con el desarrollo de las habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. La empresa se da cuenta que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistemática.

En esos años, Motorola crea seis sigma, como técnica para mejorar la calidad.

En Estados Unidos, los consumidores se organizan y forman la "Comisión para la Seguridad de Productos al Consumidor".

En 1987 se crea el Premio Nacional Malcolm Baldrige.

Es justamente en los años ochenta, que el mundo occidental comienza a tomar conciencia de la Gestión de la Calidad, y empieza a adoptar gran parte de las ideas y prácticas del Control de Calidad japonés para producir los cambios que

se requerían en sus respectivos países; se comienza hablar de TQM (Gestión de la Calidad Total).

Con el auge en la globalización de la economía y la formación de grandes bloques económicos como la CEE²¹, las exigencias hechas en un principio a los proveedores militares, y luego a los proveedores de la industria nuclear y aeroespacial, se comienzan a hacer ahora a toda la industria y el comercio.

- **Sexta Generación. Etapa Actual de la Calidad. Las Normas ISO 9000**²²

En 1926 se funda la "Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Estandarización" (ISA) la cual desaparece en 1947 para dar paso a la Asociación Internacional de Estandarización (ISO, International Organization for Standardization).

La ISO es una organización internacional, no gubernamental, que elabora normas internacionales para mejorar la Calidad, la Productividad, la Comunicación y el Comercio.

En 1976 la ISO crea el Comité Técnico 176 para revisar y emitir las normas de Calidad. El título oficial de este comité es: Comité de Normalización en el campo de Sistemas de Administración de Calidad genéricos y Métodos de calidad.

En 1986 el Comité 176 aprueba la Norma ISO 8402, base de la ISO-9000 actual para vocabulario de la Calidad.

²¹ Comunidad Económica Europea.

²² Manuel Quelchol Millán, *Implementación de la norma internacional ISO 9001:2000 para un Sistema de Gestión de Calidad*. Asesor Ing. Jesús García Lira. Tesis para optar al título de Ingeniero Mecánico, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Unidad Profesional Azcapotzalco. Diciembre de 2005.

En 1987 son aprobadas las Normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004 versión 87, que toman como modelo las normas británicas BS 5750 nacidas en 1977.

En 1994 son revisadas y aprobadas las ISO 9000 versión 94.

En Diciembre del 2000, se aprueban las normas ISO 9000, 9001 y 9004 versión 2000.

Las versiones actuales existentes son²³:

- ISO 9000, versión 2005, Fundamentos y Vocabulario
- ISO 9001, versión 2008, Sistemas de Gestión de Calidad
- ISO 9004, versión 2009, Gestión para el éxito sostenido de la Organización
- ISO 19011, versión 2011, Directrices para auditorías de los sistemas de gestión.

Como resumen de este capítulo, en el Anexo III.B presento un cuadro sinóptico de la historia de la calidad con las contribuciones de los principales autores.

Experiencia propia. Encuentros con la calidad

Nuestro primer encuentro con la calidad fue en 1993, cuando la empresa multinacional donde laborara decidió incursionar en el TQM. Recordamos que tuvimos varias sesiones con la participación del CEO mundial. Aunque en ese entonces no entendimos de lo que se trataba, recibimos un diploma de participación. Después de la inducción es posible que hayamos cambiado en algo la forma de hacer nuestras actividades y nuestro comportamiento a raíz del TQM.

²³ Dulce María Mariles Aguirre, *Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001*. Diplomado en Administración de la Producción Módulo VI, Facultad de Química Universidad Nacional Autónoma de México, México, Abril de 2013.

El siguiente encuentro con la calidad fue a través de los clientes a los cuales dábamos servicio técnico. Así conocimos el sistema de calidad de Nestlé, cuyo lema era “hacerlo bien desde la primera vez”. También el concepto de 5SS en Nissan Mexicana, y algo de las Normas alemanas de calidad de la empresa Volkswagen.

En 1995 colaboramos en la implementación de ISO 9001 con el fin de obtener la certificación que nos permitiría participar en los concursos de Pemex y CFE. En ese entonces contamos con la asesoría de personal del Laboratorio de la CFE, quien nos llevó de la mano en la elaboración de los documentos necesarios hasta lograr la certificación²⁴.

Todavía en el 2004 participamos en otra implementación de la Norma ISO 9001, esta vez dirigidos por personal de la propia empresa. En esta ocasión tuvimos la responsabilidad de elaborar los diagramas de proceso y los procedimientos relacionados con el área de mercadotecnia, específicamente con los procesos de alta y baja de productos²⁵.

Finalmente, en Abril del 2013, nos topamos de nuevo con ella en el Diplomado de Administración de Operaciones de la UNAM al cual nos referimos en la Introducción.

Método de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Como lo comentamos en la Introducción, la intención es basar el plan de implementación del prototipo de franquicia para la empresa de mis amigos en

²⁴ Aunque tengo un vago recuerdo de las actividades realizadas, tengo vivas en la memoria algunas situaciones jocosas en las que estuvimos envueltos a raíz de esta implementación.

²⁵ Y dada la mayor madurez profesional, plasmamos en ellos las actividades que realmente se hacían, por lo que su seguimiento fue algo natural.

algunos conceptos del libro del Mito del Emprendedor²⁶, del Método de franquicia del capítulo anterior y de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008.

Como “los requisitos de las normas ISO 9000 son genéricos y aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado, ya que solo especifican lo que se requiere que se haga en una organización, pero no indican cómo se debe hacer”²⁷, permiten una gran flexibilidad a la hora de su diseño e implementación, pero al mismo tiempo, dificultan su aplicación a quienes no estamos empapados en ellas.

Buscando resolver esta dificultad, revisamos varias tesis y trabajos disponibles en internet, encontrándonos con una gran variedad de planes de implementación del sistema de gestión de calidad, que van desde los que consideran tres etapas hasta los que consideran diecisiete etapas.

Finalmente, seleccionamos un método que considera cinco etapas y que está descrito con más detalle en el anexo III.C.

La figura 7 esquematiza cada una de las etapas consideradas:

I.- Un Análisis Inicial, con las motivaciones y el porqué del sistema de calidad, así como las definiciones de visión, misión, valores y política de calidad.

II.- La gestión de los Procesos, basada en los Ocho principios de la Gestión de Calidad y el círculo PHVA.

III.- El Sistema Documental, con la elaboración de los procedimientos, registros y documentos requeridos.

IV.- La Implementación del Plan, es decir “poner manos a la obra”.

²⁶ Michael E. Gerber, *Op. cit.* p.2.

²⁷ Dulce María Mariles Aguirre. *Op. cit.*p.54.

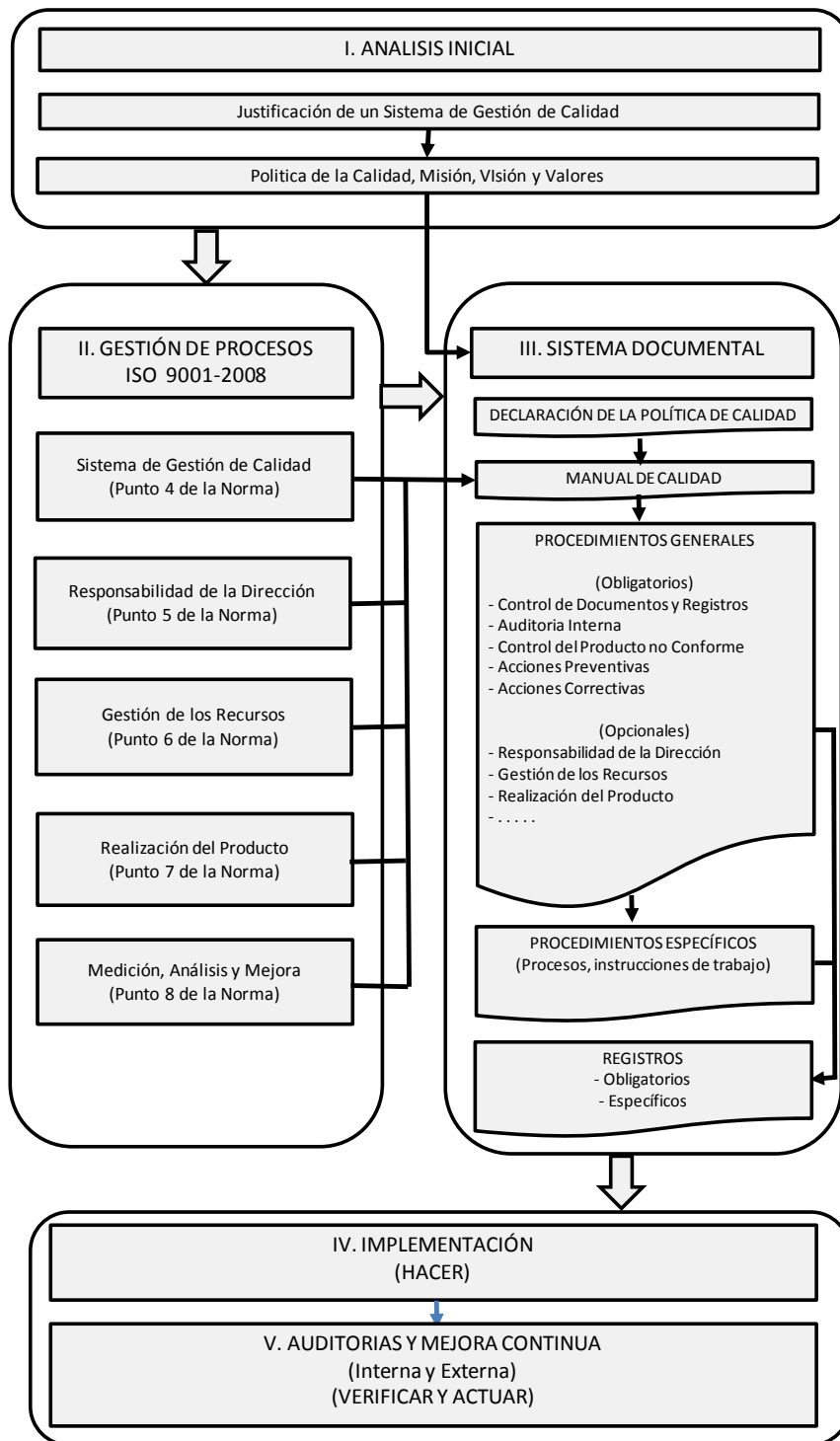


Figura 7. Método del Sistema de Gestión de Calidad.
 Fuente: Víctor Chamby Jamera; *Guía para la Gestión*²⁸

²⁸ Víctor Chamby Jamera. *Guía para la Gestión basada en Procesos* < disponible en <http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos.shtml> > consultado en Mayo de 2013

V.- La Verificación y la Mejora continua, o “esto nunca se acaba hasta que se acaba”:

Cuando durante el Diplomado recordamos estos conceptos nos dimos cuenta de que el autor del Mito del Emprendedor se refiere ellos cuando escribe que la innovación, la cuantificación y la integración, son las tres actividades de un proceso continuo para la construcción del prototipo de un negocio.

Los ocho principios de la Gestión de la Calidad (SGC)

Los beneficios que se obtienen con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), se pueden entender mejor si se relacionan con los ocho principios de la calidad.

El inciso 0.2 de la Norma ISO 9000-2005, señala que *“para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere dirigir y controlar está en forma sistemática y transparente. Y que para lograr lo anterior, se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño”*.

La figura 8 muestra la relación entre estos ocho principios.

- Primer Principio.- Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfaciendo sus requisitos y esforzándose por exceder sus expectativas.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este primer principio son:

- Aumentar los ingresos y la participación de mercado.
- Aumentar la eficacia de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente.

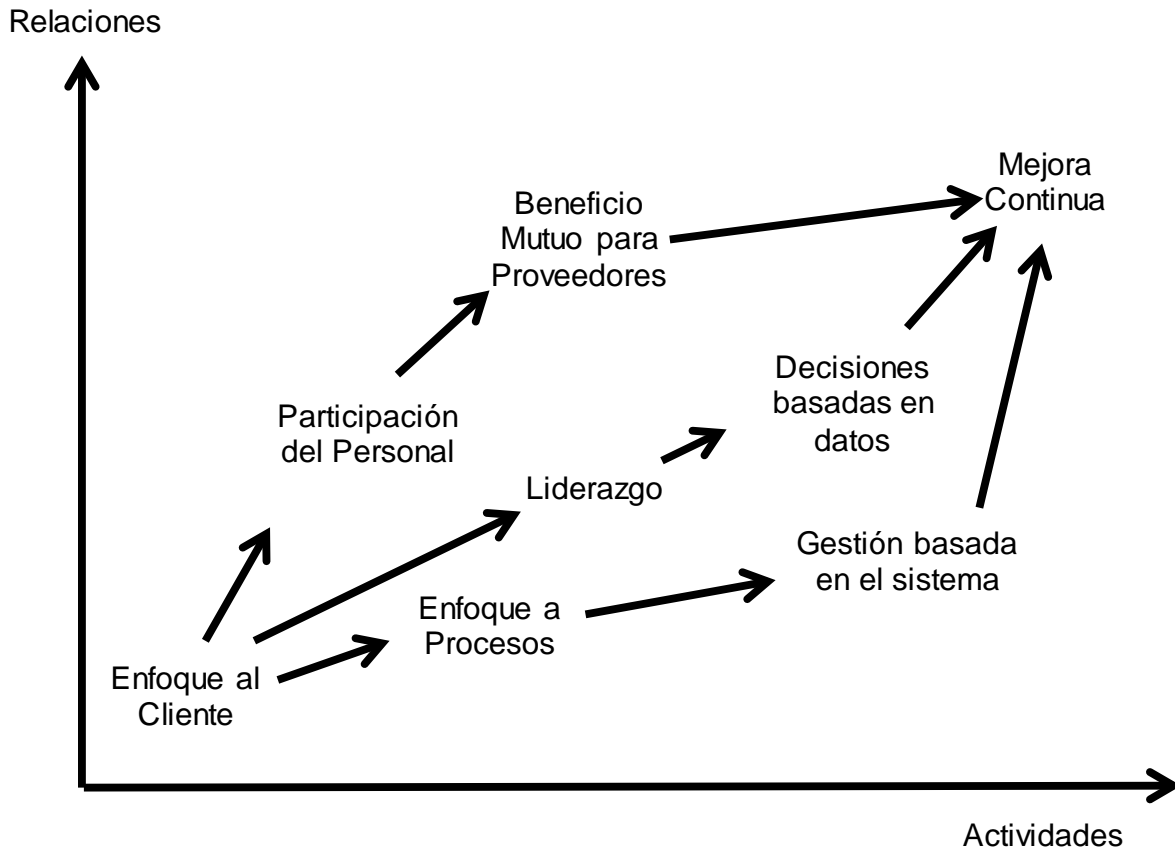


Figura 8. Principios de Gestión de la Calidad²⁹
 Fuente: Víctor Chamby Jamera. *Guía para la Gestión basada en Procesos*

- **Segundo Principio.- Liderazgo.**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este segundo principio son:

- Que las metas y los objetivos de la organización son comprendidos por las personas y que se estas se comprometen con ellos.
- Que las actividades se implementan y evalúan siempre de la misma manera.

²⁹ *Idem.*

- Que se mantiene una adecuada comunicación entre todos los niveles de la organización.

- ***Tercer Principio.- Participación del personal***

Las personas, a todos los niveles, son la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este tercer principio son:

- Mantener personas motivadas y comprometidas
- Impulsar la innovación y la creatividad al promover los objetivos de la organización.
- Tener personas responsables de su propio desempeño
- Tener personas que participan y contribuyen a la mejora continua de la organización.

- ***Cuarto Principio.- Enfoque basado en procesos***

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este cuarto principio son:

- Reducir costos a través de un uso eficaz de los recursos
- Obtener mejores resultados, coherentes y predecibles,
- Detectar oportunidades de mejora centradas y priorizadas.

- ***Quinto Principio.- Gestión basada en sistemas.***

Los fines de este enfoque son identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este quinto principio son:

- Integrar y alinear los procesos para obtener los resultados deseados con las mejores condiciones de trabajo.
- Tener la capacidad para centrar los esfuerzos en los procesos clave,
- Proporcionar confianza a las partes interesadas con respecto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.

- **Sexto Principio.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este séptimo principio son:

- Tomar mejores decisiones
- Evaluar mejor las decisiones tomadas mediante la referencia a los registros de los hechos.
- Hacer objetiva la revisión, el cuestionamiento de las opiniones y las decisiones.

- **Séptimo Principio.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este octavo principio son:

- Aumentar la capacidad de crear valor por ambas partes
- Mejorar la capacidad de respuesta a las demandas del mercado
- Optimizar costos en recursos materiales y humanos

- **Octavo Principio.- Mejora continua**

La mejora continua de la organización debe ser uno de los objetivos permanentes de la misma.

Los beneficios de adoptar el SGC con base en este principio son:

- Mejorar las capacidades de la organización como ventaja competitiva.
- Alinear las actividades de mejora en todos los niveles con los fines estratégicos de la organización.
- Tener la flexibilidad de reaccionar rápidamente a las oportunidades.

Algo muy útil de estos principios, y que lo señalan las normas³⁰, es que pueden ser utilizados por la alta dirección –léase mis amigos- para:

- a) establecer y mantener las políticas y objetivos de su empresa.
- b) aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación de su personal.
- c) asegurar el enfoque hacia los requisitos del cliente en toda su empresa.
- d) asegurar que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de sus clientes.
- e) asegurar que se establecen, implementan y mantienen sistemas eficaces y eficientes de gestión.
- f) asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.
- g) revisar periódicamente sus sistemas de gestión
- i) decidir sobre las acciones de mejora en la empresa.

Por todo lo anterior, es indudable que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa de mis amigos conlleva muchos beneficios que actualmente no se tienen.

Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión

Apoyándonos en el inciso 2.11 de la Norma³¹ que señala que *“las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de*

³⁰ NORMA ISO 9000:2005, *op. cit.*, Cap. 2.6. Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

³¹ *Idem.*

gestión único, utilizando elementos comunes” y que “el sistema de gestión puede auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001” pretendemos desarrollar inicialmente el sistema de gestión de calidad para que en base a él se generen posteriormente los demás sistemas de gestión necesarios para la franquicia.

Resumen

La calidad es tan antigua como el hombre, pero solo después de la revolución industrial a principios del siglo XX, se ha vuelto tema de interés. Hoy es fundamental tener “calidad” para sostener la competitividad que se requiere y mantener los negocios en las preferencias de los consumidores.

Pero por increíble que parezca, muchas micro, pequeñas y medianas empresas en México, no tienen a la calidad como uno de sus principales objetivos. Suelen decir, “bien o mal ahí la llevamos”, incluyendo una vez más, la empresa de mis amigos.³²

En nuestra opinión, la calidad es uno de los dos conceptos bajo los cuales debe trabajar cualquier empresa; el otro es la seguridad. Estos son como los paraguas que cubren, engloban y protegen todas las actividades de la misma³³.

Y algo muy importante: los diferentes sistemas de gestión de las empresas pueden desarrollarse de manera efectiva utilizando los principios de la calidad y el sistema de gestión de las normas ISO.

³² Recordemos que esta es también la experiencia del autor del Mito del Emprendedor hoy día en los Estados Unidos y los 147 países que ha visitado dando asesoría.

³³ En las ocasiones en que tengo la oportunidad de dar pláticas técnicas, siempre remarco ambos conceptos con la frase: “*todos queremos trabajar menos y llegar bien a casa, y esto solo se logra con calidad y seguridad personales*”.

Anexo III.A

Otras definiciones de Calidad³⁴

Una aproximación clásica al tema de Calidad consiste en extraer definiciones aportadas por autores y especialistas reconocidos en la materia. A continuación ofrecemos algunas de ellas:

- 1.- *“Calidad es aptitud para el uso”*, Juran
- 2.- *“Calidad es cumplir/exceder las necesidades de los clientes”* Juran Institute, Inc.
- 3.- *“La Calidad solo puede definirse en función del sujeto. ¿Quién juzga la calidad?”*, Deming
- 4.- *“Calidad es cumplimiento de los requerimientos”*, Crosby
- 5.- *“Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*, ISO 9000:2000
- 6.- *“La Calidad es inversamente proporcional a la variabilidad”* Montgomery
- 7.- *“Calidad es producir con mínima variabilidad centrado en la meta”*, Wheeler
- 8.- *“Calidad no es ni mente ni materia, pero una cierta entidad independiente de ellas...aún aunque Calidad no puede ser definida usted sabe que es”*, Pirsig .
- 9.- *“La calidad de un producto es la mínima pérdida impartida a la sociedad desde el momento que el producto es despachado”*, Taguchi
- 10.- *“Calidad es un proceso a lo ancho de la organización,*
- 11.- *Calidad es lo que el cliente dice que es,*
- 12.- *Calidad y costo son una suma, no una diferencia,*
- 13.- *Calidad requiere de ambos fanatismos el individual y el de equipo,*
- 14.- *Calidad es una forma de gerenciar,*
- 15.- *Calidad e innovación son mutuamente dependientes,*
- 16.- *Calidad es una ética,*
- 17.- *Calidad requiere de mejora continua,*
- 18.- *Calidad es el costo más efectivo, la ruta de intensivo capital menor hacia la productividad,*

³⁴ Nora Meneces, *Gestión de calidad*, op. cit.p. 44.

19.- “*Calidad es implementada como un sistema total conectado a clientes y proveedores*”. Feigenbaum.

Dos aspectos se distinguen en todas estas definiciones:

a) Que existen múltiples conceptualizaciones y alcances para autores e investigadores que se han destacado en el ámbito de la calidad.

b) Que las definiciones varían – con notorias diferencias - según se considere el término Calidad como atributo del producto o del proceso, según se considere desde un punto de vista de la producción de bienes o servicios, del económico-financiero, o del cliente-consumidor-usuario.

Incluso, las definiciones cubren un amplio espectro que va desde las mediciones cuantitativas hasta las consideraciones éticas y filosóficas.

Esta amplitud en las definiciones, se explica por la evolución que ha tenido el concepto a lo largo de los años.

Anexo III.B

Cuadro sinóptico de la evolución de la Calidad

Año	Persona	Contribución
Inicio 1900	La Administración científica de Taylor	La revolución industrial, los estándares de producción con la invención de la máquina de vapor. La productividad. Métodos de Trabajo
Ford 1907	Ford	Ford T, "cualquier cosa pero siempre de color negro". La producción en serie. "Que todos puedan tener un auto"
1926	Walter A. Shewhart	Aplicación de la probabilidad para hacer la inspección en los procesos en Bell Laboratories. Nace el Control Estadístico de Procesos Gráficas de control estadístico o gráficos de desarrollo.
1950	W. Edward Deming	Propone el ciclo de mejora continua PHVA. Propone sus catorce puntos de la calidad. Mejoras al Control Estadístico de Procesos.
1950	Genchi Taguchi	Diseño robusto, base de Seis Sigma
1951	Joseph M. Duran	Calidad es adecuación al uso. (La calidad es definida por el usuario). Autocontrol como responsabilidad de la Dirección. Planeación de la Calidad. Calidad de diseño (manufactura, disponibilidad, servicio técnico).
1961	Shigeo Shingo	Sistema de Producción Toyota; Justo a Tiempo. Las cinco S: 1.- Sen: selección 2.- Seiton: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. 3.- Seiso: Limpieza 4.- Seiketsu: Métodos y estándares 5.- Snitsuke: Mantenimiento
1963	Kaoru Ishikawa	Primer círculo de calidad, compañía de teléfonos de Japón. La mejor implementación de la calidad es mediante la participación organizada. Diagrama causa-efecto. Siete Herramientas Gráficas para la mejora.
1980	Philip B. Crosby	Libro: La calidad es gratis Proceso de calidad cero defectos. Hacer las cosas bien a la primera TQM
1983	Armand C. Feigenbaum	Control Total de Calidad. Las relaciones humanas como fundamento de la calidad. Técnicas estadísticas en procesos. La calidad es un negocio.
1984	ISO	ISO 9000 como modelo de Aseguramiento de Calidad. La barrera de la globalización.
1988	Ministerio de Comercio de EE.UU.	Los modelos de Calidad. Premio Malcolm Baldrige
1990	Jan Carizon	SAS, o los momentos de la verdad Voltear el organigrama Empowerment, facultar al empleado
1991	Christopher W. Han	Las garantías incondicionales de servicios. Retención de clientes. El valor del cliente.
1991	Arana- Ginebra	Convenios cliente-proveedor interno. Las garantías internas.
1994	Hammer	Reingeniería
2000	Comité Técnico 176 de ISO	Normas de Gestión de Calidad ISO 9000-2000
2005	Comité Técnico 176 de ISO	Normas de Gestión de Calidad ISO 9000-2005
2008	Comité Técnico 176 de ISO	Normas de Gestión de Calidad ISO 9001-2008

Figura 9.- Evolución de la Calidad

Fuente: Manuel Quelchol Millán, *Implementación de la norma internacional ISO 9001:2000*³⁵

³⁵ OP. cit, p. 53.

ANEXO III.C

Método del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Después de revisar varias tesis y trabajos disponibles en internet sobre como implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2008, seleccionamos el método ilustrado en la figura 7³⁶, que considera cinco fases:

- 1.- Un diagnóstico Inicial.
- 2.- La gestión de los Procesos.
- 3.- El Sistema Documental.
- 4.- La Implementación.
- 5.- La Verificación y la Mejora continua.

Diagnóstico Inicial

La primera etapa del método es realizar un diagnóstico inicial.

Como parte de este diagnóstico inicial, se contempla la definición de visión, misión y valores –también requeridos por el método Gerber- que forman parte de la política de calidad.

Gestión de los Procesos³⁷

La segunda etapa del método se refiere a la gestión de los procesos. La Norma señala que cualquier conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar sus procesos. Comúnmente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

³⁶ *Vid Supra*, p. 57.

³⁷ NMX-CC-9001-IMNC-2008 *op. cit.* Inciso 0.2 Enfoque basado en procesos.

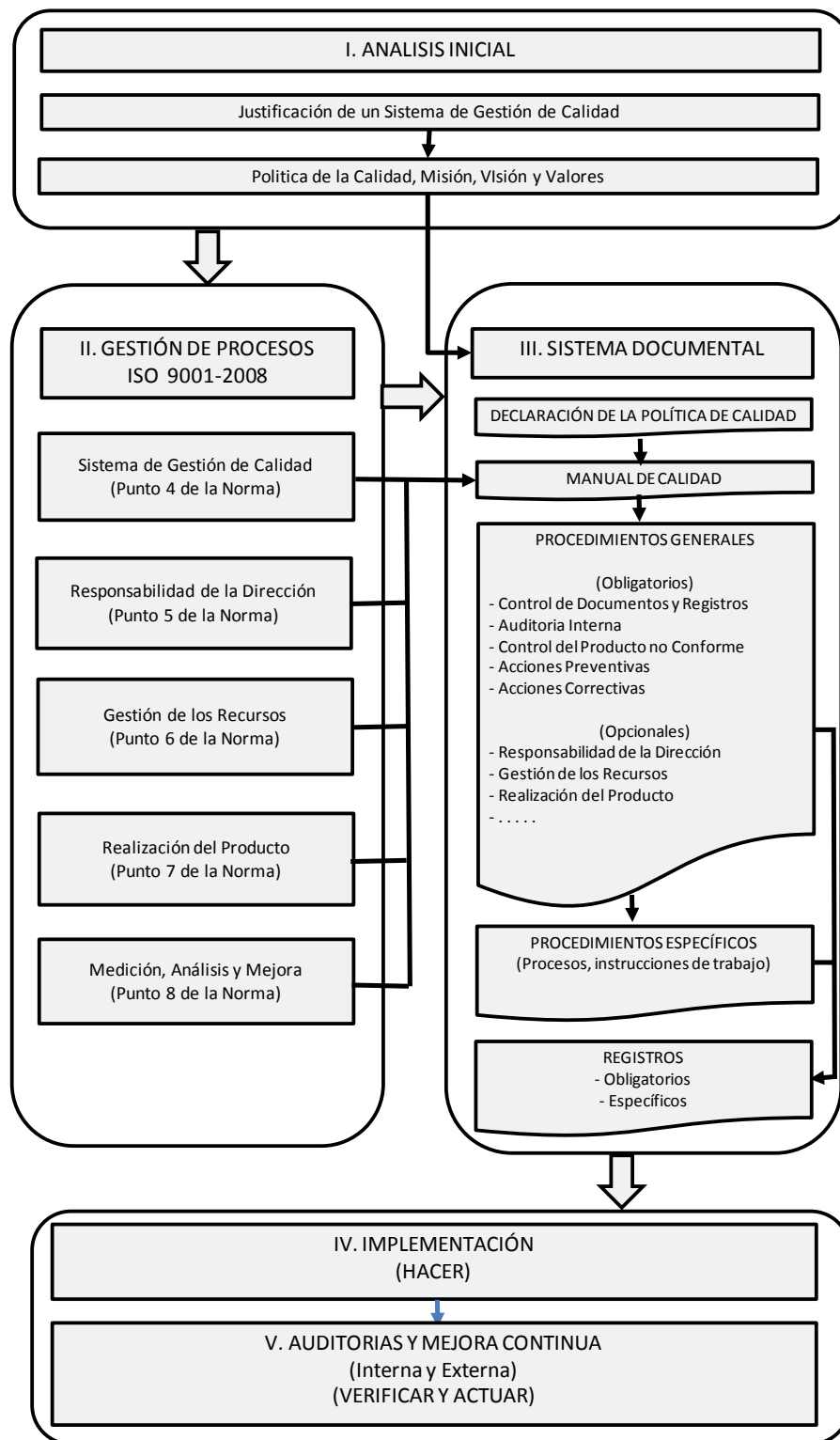


Figura 7. Método del Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *Guía para la Gestión*³⁸

³⁸ Víctor Chamby Jamera, op cit. p. 57.

La Figura ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos, mostrando la interrelación entre los procesos de los Capítulos 4 a 8 de la Norma ISO 9001-2008: Sistema de Gestión de Calidad (4), Responsabilidad de la Dirección (5), Gestión de los Recursos (6), Realización del Producto (7) y Medición, Análisis y Mejora (8).

- **Ciclo PHVA**

Para satisfacer los requisitos de los clientes, la organización requiere evaluar y alinear sus procesos siguiendo pasos similares a los del ciclo PHVA de la figura 10.³⁹:

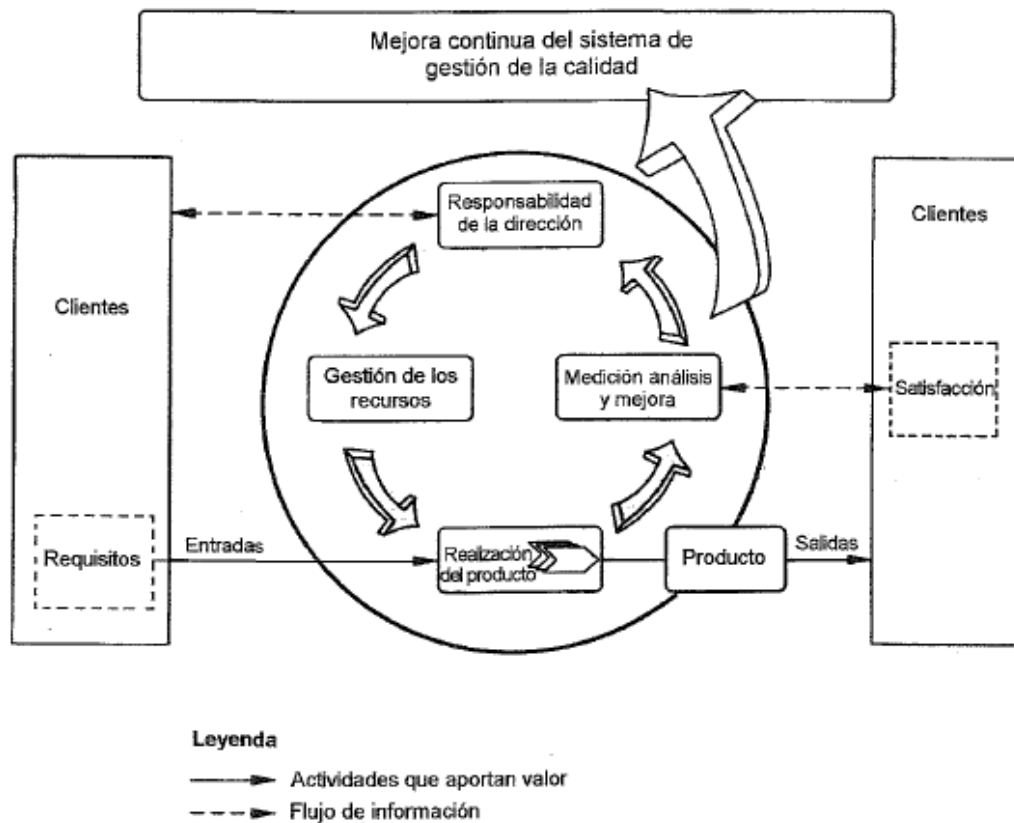


Figura 10. Enfoque basado en procesos⁴⁰

Fuente: Víctor Chamby Jamera

³⁹ Víctor Chamby Jamera, *op. cit.* p. 57.

⁴⁰ Norma ISO 9000-2005 *op. cit.* p. 44.

- 1.- Identificar la secuencia de los procesos mediante un **mapa de procesos**.
- 2.- Describir cada uno de los procesos, mediante un **diagrama del proceso** y una **ficha del proceso**.
- 3.- Hacer el **seguimiento y la medición** de los parámetros clave de los procesos.
- 4.- **Mejorar los procesos** en base al seguimiento y medición.

A continuación amplio cada uno de estos pasos.

Identificar la secuencia de los procesos mediante un mapa de procesos.

Los procesos ya existen dentro de la organización y la tarea consiste en identificar los más significativos. Para esto es conveniente considerar:

- 1) Su impacto sobre la satisfacción del cliente (cliente interno y/o externo a la empresa y que se alimenta del resultado de un proceso).
- 2) Sus efectos sobre la calidad del producto o servicio.
- 3) Su influencia sobre los objetivos y estrategias.
- 4) Que tan intensivamente consume recursos.
- 5) Cuales son los riesgos que se corren, tanto económicos como sobre la instalación.

Para el mapeo de los procesos se recomienda clasificarlos en los tres tipos mencionados a continuación y que se siguen en una secuencia lógica.

- *Procesos estratégicos.*

Son procesos vinculados a la dirección y generalmente de largo plazo. Se refieren principalmente a procesos de planificación.

- **Procesos operativos.**

Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un fuerte impacto sobre la satisfacción del usuario.

- **Procesos de apoyo.**

Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con los recursos.

La clasificación anterior permite representarlos en un mapa de procesos similar al mostrado en la figura 11.

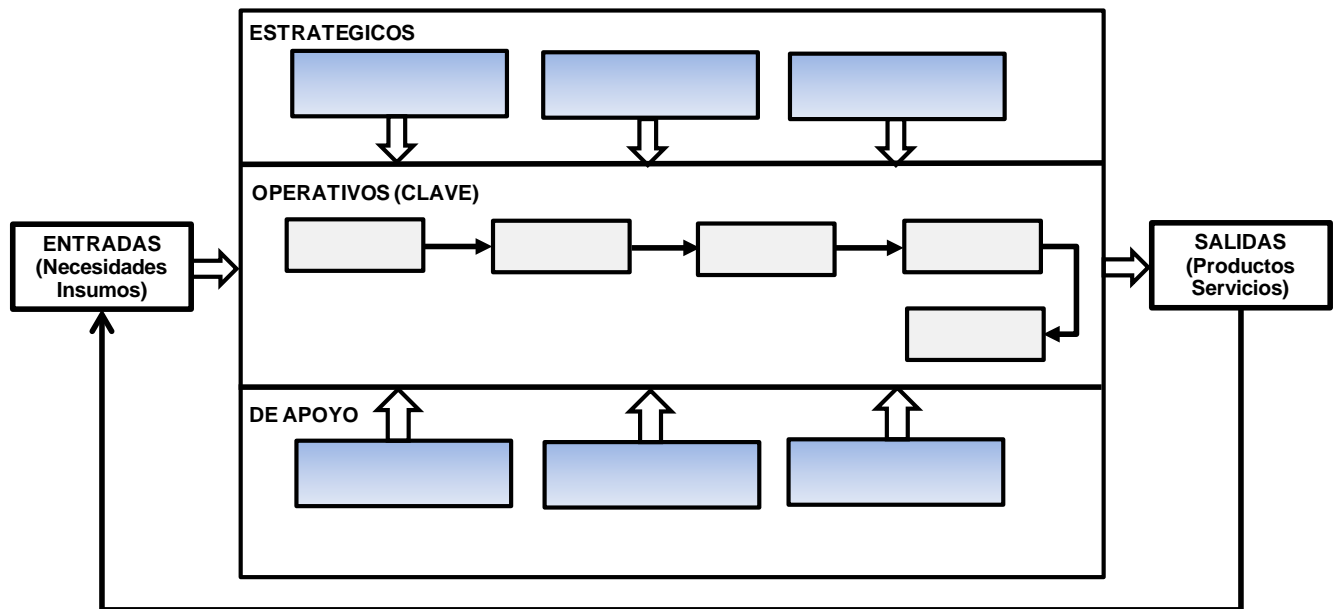


Figura 11. Formato de un Mapa de procesos⁴¹.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op. cit.* p. 57

El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos, pero no permite conocer lo que ocurre dentro de cada proceso.

⁴¹ Para todas las figuras relacionadas a mapeo, diagrama y ficha de procesos, me baso en las páginas 5 – 12. de Víctor Chamby Jamera; *Guía para la Gestión basada en Procesos. op cit. p. 57.*

Describir cada uno de los procesos, mediante un diagrama del proceso y una ficha del proceso.

La descripción del proceso permite conocer lo que ocurre dentro de él y como se realiza la transformación de los elementos de entrada en los elementos de salida.

También permite determinar los criterios y métodos que aseguren que las actividades de dicho proceso se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Las actividades y características de cada proceso se deben describir a través de un diagrama de proceso y una ficha de proceso, según la figura 12.

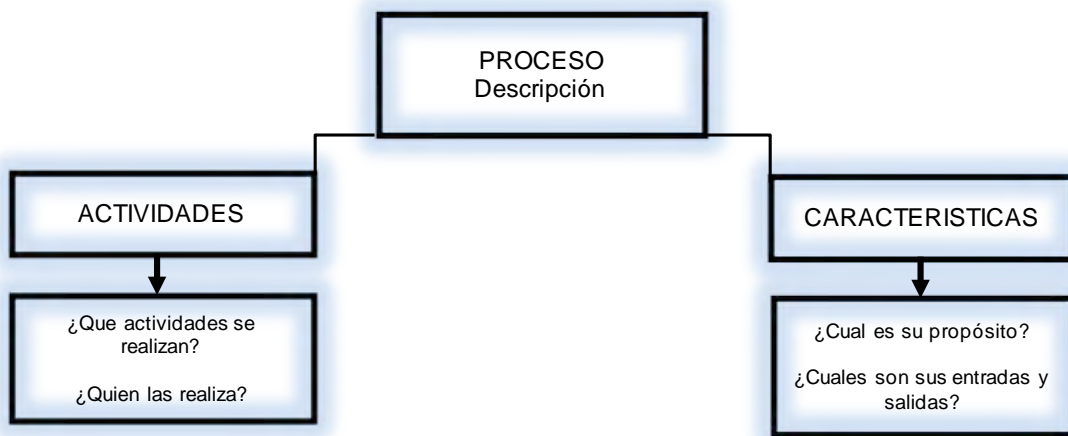


Figura 12. Relación entre Diagrama de proceso y Ficha de Proceso.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p. 57.*

- Diagrama de Proceso.

En el diagrama de proceso, se representan las actividades de manera gráfica y escalonada, tal como se muestra en la figura 13.

Los símbolos del diagrama tienen el significado mostrado en la figura 14.

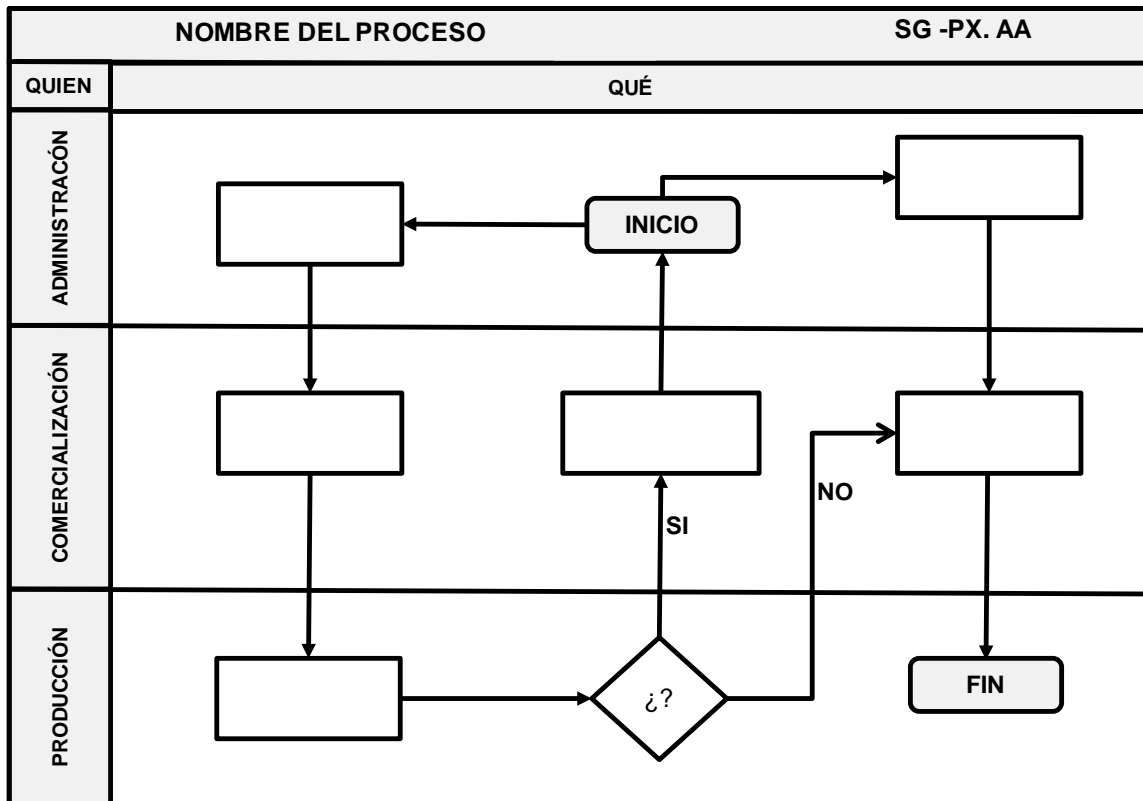


Figura 13.- Diagrama de Proceso.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p. 57.*

NOMBRE SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
Proceso	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo.	
Decisión	Representa una actividad del proceso.	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama.	
Documento	Representa documentos en el soporte papel	
Base de Datos	Representa información en el soporte digital	

Figura 14.- Símbolos del Diagrama de Proceso.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p. 57.*

- **Ficha de Proceso.**

La ficha de proceso, informa de las características relevantes definidas en el diagrama de proceso y sirve para el control de las mismas actividades y para la gestión del proceso.

En la figura 15 se muestra un formato de la ficha de proceso, con instrucciones para facilitar su llenado.

Hacer el seguimiento y la medición de los parámetros clave de los procesos.

El seguimiento y la medición de los parámetros clave permiten conocer lo que se está obteniendo, qué tan bien se cumple con los resultados buscados y por donde orientar las mejoras requeridas.

Mediante el establecimiento de indicadores se conoce la capacidad y la eficacia del proceso y que tan alineados están con los objetivos buscados.

Como no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente, la gestión basada en procesos permite también medirlos de manera cualitativa.

Para establecer los indicadores de cada uno de los procesos, es conveniente considerar:

- 1) El objetivo del proceso.
- 2) Cuáles pueden ser los indicadores más representativos.
- 3) Qué resultados se desean obtener para cada indicador.

En la figura 16, se muestra un formato para el seguimiento y medición de los procesos.

Nombre de la Empresa		FICHA DE PROCESO		SG - PC.01
PLANEAR	PROCESO: Nombre del proceso		PROPIETARIO: Responsable del proceso	
	OBJETIVO: Cuál es el propósito del proceso (para que sirve o para que se requiere).			
	ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> · Empieza: Donde empieza el proceso. · Incluye: Que elementos incluye. · Termina: Donde termina el proceso. 			
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso.		CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso.	
HACER	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso.		SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso.	
	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso.		VEA DIAGRAMA DEL PROCESO: Indica el diagrama de proceso relacionado.	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso.		INSPECCIONES/CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos.	
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.			
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas			
	ACCIÓN PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias negativas que apuntan a salir del control del proceso		ACCIÓN CORRECTIVA: Acciones que se debe tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control en caso de desviaciones	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

Figura 15.- Formato de Ficha de Proceso

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p. 57.*

Nombre de la Empresa	PROCESO: Nombre del Proceso	SG - PC.01
INDICADOR	CALCULO	RESULTADO ESPERADO (Objetivo)
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:

Figura 16.- Formato de Seguimiento de Indicadores.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p. 57.*

Mejorar los procesos en base al seguimiento y medición.

Los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben analizarse periódicamente a fin de conocer la evolución de los mismos y buscar su mejora continua. Con este análisis se quiere conocer:

- Que procesos no alcanzan los resultados planificados para establecer las acciones correctivas y preventivas conducentes.
- Donde existen oportunidades de mejora que puedan aumentar la capacidad del proceso, la eficacia y/o la eficiencia del proceso.

La figura 17 muestra un formato para el análisis de la información y la determinación de acciones preventivas, correctivas y de mejora.

Si la organización tiene éxito en la gestión de sus procesos, entonces mantendrá clientes satisfechos y podrá crecer hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Nombre de la Empresa:	Proceso: Nombre del Proceso	SG- PC.01
Desvíos: Describa aquellos desvíos que se generaron en el proceso (objetivos no cumplidos).		
Investigación de Causas: Conjuntamente con los que participan en el proceso, se debe realizar una investigación para determinar las causas que ocasionaron los desvíos y registrarlos en este apartado (aplicar herramientas, como diagrama causa-efecto).		
Acciones Preventivas: Se deben registrar las acciones preventivas (para las causas que generaron el desvío) y anticipar que en el futuro no se vuelvan a presentar.	Acciones Correctivas: Se deben registrar las acciones correctivas (para las causas que generaron el desvío) para que en el futuro se puedan evitar.	
Objetivos: Las mejoras de los procesos deben consolidarse mediante objetivos para garantizar la eficiencia del proceso. Estos objetivos deben registrarse en este apartado).		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:

Figura 17.- Formato de Acciones.
Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p.57.*

El Ciclo PHVA (Ciclo de Deming)

Como parte de la gestión de los procesos, las normas recomiendan una segunda herramienta, denominada ciclo PHVA ilustrado en la figura 18⁴², la cual es aplicable a toda actividad, ya que:

- 1) todo se realiza dos veces: primero en idea (Planear) y luego en la realidad (Hacer) y
- 2) lo que no se mide (Verificar) no se mejora (Actuar).

Las letras PHVA significan:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización⁴³.

⁴² Y cuya historia se remonta a los principios de la calidad con Deming.

⁴³ Norma ISO 9001-2008, *op. cit., p.11.* Relacionable con el inciso 4.0. de la misma.



Figura 18. Ciclo PHVA (o Ciclo de Deming)

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p.57*

Hacer: desarrollar los procesos según las fases de la realización del producto⁴⁴.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del producto, e informar sobre los resultados⁴⁵.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos⁴⁶.

El autor del Mito del Emprendedor⁴⁷ se refiere a ellos cuando escribe sobre innovación, cuantificación e integración⁴⁸. Establece que la construcción del

⁴⁴ *Ibid.* Inciso 7.0.

⁴⁵ *Ibid.* Inciso 8.0

⁴⁶ *Idem.*

⁴⁷ Michael E. Gerber. *Op. cit.* p.2.

⁴⁸ *Vid Supra* Cap. I. Mito del Emprendedor

prototipo de un determinado negocio es un proceso continuo y que su creación está basada en tres actividades claramente diferenciadas e íntimamente integradas que son la innovación, la cuantificación y la integración. Para hacer más evidente su relación con el ciclo PHVA, elaboramos la figura 19.

Ciclo PHVA	Conceptos del Mito
Planear <i>Pensar</i>	Innovación
Hacer <i>Manos a la obra</i>	
Verificar <i>¿Hubo éxito?</i>	Cuantificación
Actuar <i>Incorporar y volver a pensar</i>	Integración

Figura 19. Relación del Ciclo PHVA con el Mito del Emprendedor

Fuente: Elaboración propia.

El Sistema Documental

La Norma ISO 9001-2008⁴⁹ establece en su inciso 4.2.1, la documentación que el sistema de gestión de la calidad 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 y registros requeridos en la norma, y
- d) Los documentos y registros que la organización determine como necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

La figura 20 muestra la secuencia aconsejable para la elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad.

⁴⁹ NORMA NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* p. 11.

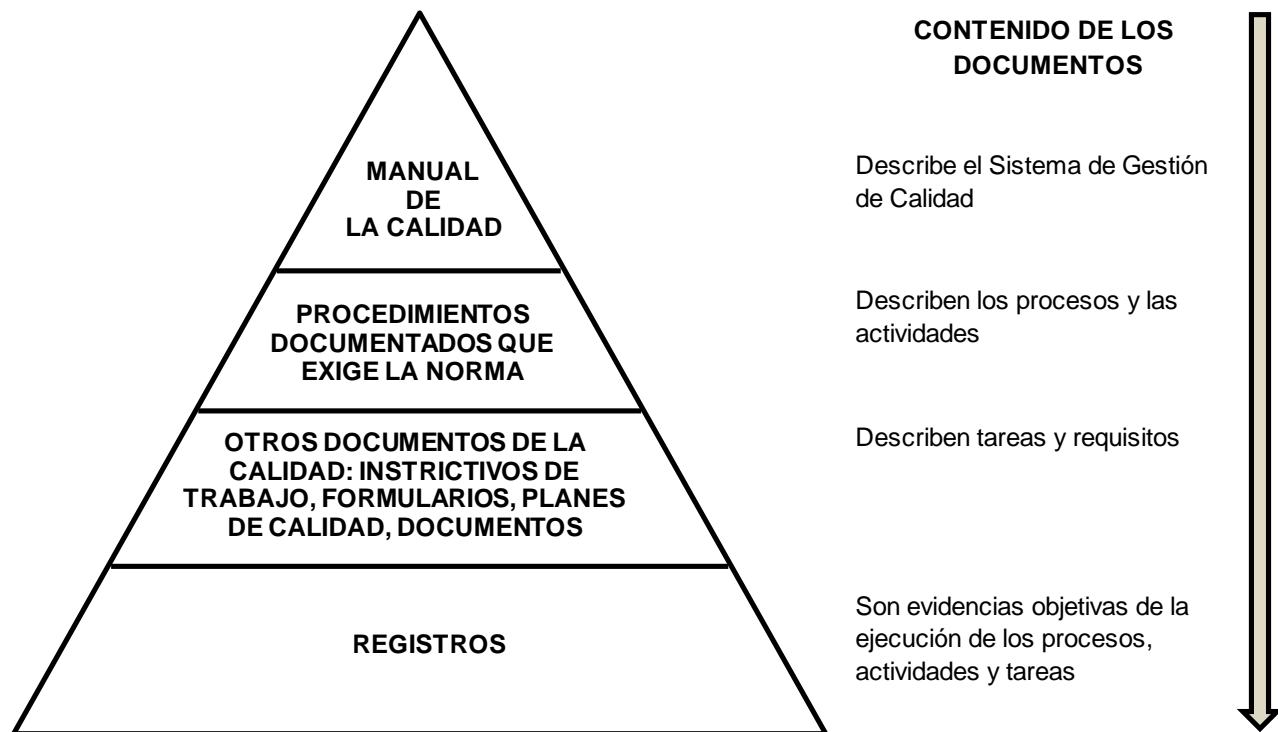


Figura 20.- Secuencia de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: Boris C. Herbas Torrico, *op.cit.* p. 46.

El **Manual de Calidad** describe la aplicación de la norma en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados – o su referencia en donde se encuentran- de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual difiere dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

Los **procedimientos documentados**⁵⁰ exigidos por la norma son seis:

1. Control de documentos.
2. Control de registros.

⁵⁰ Julián R. Acevedo, Leydy Aleen Erazo, Luis Gabriel Guzmán et al. *Guía práctica para la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes* <disponible en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>> consultado en Mayo de 2013

3. Auditoria Interna.
4. Control de Producto y servicio no conforme.
5. Acción Correctiva.
6. Acción Preventiva.

Aunque la norma exige estos seis procedimientos, no indica cómo elaborarlos. Así que uno de los primeros procedimientos a elaborar con mis amigos, será el Procedimiento para hacer Procedimientos. Este documento nos ayudó mucho en las dos implementaciones en que participamos durante nuestra vida laboral y estamos seguros de que será de gran ayuda para la implementación del plan de prototipo de franquicia.⁵¹

El resto de la documentación de la calidad, depende de lo que la organización considere como necesarios.

Los **registros** son documentos que presentan los resultados obtenidos y proporcionan evidencia de las actividades realizadas. La misma Norma establece como requeridos los registros listados en la figura 21.

Se pueden elaborar registros adicionales para la trazabilidad del producto; para evidenciar y/o demostrar a un cliente que el producto está siendo controlado; como medio de comunicación dentro de la organización; o para informes de los resultados para su análisis posterior.

Implementación

Al llegar a esta etapa -y siguiendo el ciclo PHVA-, ya se ha planeado (P) y ahora se inicia la etapa del hacer (H).

En esta etapa es conveniente elaborar un cronograma de implementación listando lo planeado con responsables y fechas de ejecución. El cronograma

⁵¹ *Vid supra.* p. 57. Experiencia propia. Encuentros con la calidad.

Num	Incios de la Norma	Registro Requeridos
1	5.6.1	Revisión por la dirección.
2	6.2.2 e	Educación, formación, habilidades y experiencia.
3	7.1 d	Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos.
4	7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y las acciones derivadas de la misma.
5	7.3.2	Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
6	7.3.4	Revisiones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7	7.3.5	Resultado de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
8	7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
9	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
10	7.3.7	Control de los cambios de diseño y desarrollo y de las acciones necesarias.
11	7.4.1	Proceso de compras.
12	7.5.2 d	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.
13	7.5.3	Identificación y trazabilidad.
14	7.5.4	Propiedad del cliente.
15	7.6	Control de los equipos de seguimiento
16	7.6	Validez de los resultados previos cuando el equipo de medición se encuentra no conforme con sus requisitos.
17	7.6	Resultados de calibración y equipo de medición
18	8.2.2	Auditorías internas.
19	8.2.4	Seguimiento y medición del producto.
20	8.3	Control del producto y servicio no conforme.
21	8.5.2	Acción correctiva.
22	8.5.3	Acción preventiva.

Figura. 21.- Listado de registros requeridos por la Norma

Fuente: Elaboración propia.

permite dar seguimiento e identificar los avances en el proceso de implementación, así como anticipar los ajustes y acciones correctivas necesarias.

Verificación y Mejora Continua

Siguiendo el ciclo PHVA, estas etapas se realizan después de que ya se ha planeado (P), de que ya se han elaborado los documentos (H) y ya se han utilizado y probado por un tiempo prudente.

La **verificación** consiste en la realización de una auditoría interna⁵² y/o externa del sistema y de su documentación. La frecuencia de las auditorías usualmente se establece de acuerdo a los riesgos en los procesos. También se pueden realizar cuando hay cambios en los procesos, productos o servicios, o por la necesidad de acciones correctivas.

⁵² NORMA NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.*, Inciso 8.2.2.

La auditoría se planea bajo un programa previamente acordado. Se recomienda considerar las siguientes etapas: (1) Reunión de pre-auditoría; (2) Reunión de apertura; (3) La auditoría; (4) Presentación del Informe; (5) Actividades Complementarias; (6) Seguimiento y revisión.

Como resultado de las auditorías, se acuerdan compromisos de acciones preventivas y/o correctivas y planes de mejora, los cuales se documentan en un cronograma para su seguimiento y validación⁵³.

⁵³ *Ibid* Inciso 8.5

CAPITULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Después de haber revisado la información de los capítulos precedentes, y tras varios intentos de conciliar los diferentes métodos, llegamos al Plan de Implementación mostrado en la figura 22.

Dada la complejidad de implementar todos los requisitos de los tres métodos descritos en los capítulos anteriores -aun cuando tienen conceptos en común- hemos decidido limitar el plan a los conceptos básicos y fundamentales, con la esperanza de que en el futuro se puedan ir completando con los demás conceptos y lograr un buen prototipo de franquicia. Como referencia, en la figura 23 comparamos los conceptos comunes a los tres métodos de los capítulos previos.

El plan final de implementación considera seis etapas, las cuales iremos desarrollando en los capítulos siguientes.

Lineamientos de la asesoría.

Siendo pequeña la empresa de mis amigos y no contando con personal para llevar el peso de la implementación del sistema, acordamos con ellos que además de desarrollar el plan, daríamos seguimiento a la implementación en la medida de nuestras posibilidades y de las posibilidades de la empresa.

Por lo tanto, la asesoría incluye, además de elaborar el Plan de Implementación de los fundamentos del prototipo de franquicia, los siguientes conceptos:

- 1) Promover y verificar que las actividades del Plan se lleven a cabo en la empresa.

Método del Plan de Implementación	
0.- Compromiso de la Dirección	
1.- Etapa de Conocimiento	
1.1.- Seminarios sobre calidad y franquicias 1.2.- Curso-Taller de Documentación 1.3.- Analisis de la Documentación Actual 1.4.- Estructura de la Documentación 1.5.- Procedimiento para hacer Procedimientos.	
2.- Etapa de la Estrategia (Responsabilidad de la Dirección)	
2.1.- Visión, Misión y Valores. 2.2.- Política de Calidad 2.3.- Objetivos de la Calidad 2.4.- Objetivos de la franquicia	
3.- Gestión de los Procesos (Etapa del Planear)	
3.1.- Mapeo de procesos vs incisos de la Norma ISO 9001-2008 (5), (6), (7), (8) 3.2.- Diagrama de Procesos 3.3.- Ficha de procesos 3.4.- Control de Registros	
4.- Sistema Documental (Etapa del Hacer)	
4.1.- Manual de Calidad y de Operación de la Franquicia 4.2.- Procedimientos Documentados 4.3.- Procedimientos Específicos - Determinación de los requisitos de cliente. - Definición de puesto y funciones 4.4.- Registros	
5.- Implementación (Etapa del Hacer)	
Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.	
6.- Auditoría (Etapa del Verificar)	
Auditoría Interna	

Figura 22. Plan de Implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001	Método de mi Plan de Implementación
			0.- Compromiso de la Dirección
	I.- Etapa de Conocimiento 1. Seminario de Franquicias y Definición de Necesidades		1.- Etapa de Conocimiento 1.1.- Seminarios sobre calidad y franquicias 1.2.- Curso-Taller de Documentación 1.3.- Análisis de la Documentación Actual 1.4.- Estructura de la Documentación 1.5.- Procedimiento para hacer Procedimientos.
1.-La vocación inicial. - Visión del negocio - Visión de la vida de los dueños	- Justificación de la franquicia	I.- Etapa Inicial - Justificación de un Sistema de Gestión de Calidad Responsabilidad de la Dirección (5.0) - Política de Calidad (5.3) - Planificación (5.4) - Objetivos de la Calidad (5.4.1) - Planificación del SGC. (5.4.2)	2.- Etapa de la Estrategia 2.1.- Visión, Misión y Valores. 2.2.- Política de Calidad 2.3.- Objetivos de la Calidad 2.4.- Objetivos de la franquicia
2.- El objetivo estratégico. - Dinero - Oportunidad válida	II.- Etapa de Planeación 2. Desarrollo o Revisión del concepto del Sistema de Franquicia	II.- Gestión de Procesos Sistema de Gestión de la Calidad (4.0) Gestión de los Recursos (6.0) Realización del Producto (7.0) Medición, Análisis y Mejora (8.0)	3.- Gestión de los Procesos 3.1.- Mapeo de procesos vs incisos de la Norma ISO 3.2.- Diagrama de Procesos 3.3.- Ficha de procesos 3.4.- Control de Registros
3.- La estrategia de organización. - Organigrama - Funciones (procesos) - Reglas de Juego, escribir las actividades			
4.- La estrategia directiva. Manual de Operaciones de la Empresa Otros Manuales Listas de comprobación 5.- La estrategia de personal. Medición de Responsabilidades 6.-La estrategia de marketing. Enfoque en el cliente	III.- Etapa de Ejecución 5. Desarrollo y Revisión de Manuales de Operación	III.- Sistema Documental Manual de Calidad Procedimientos Documentados Procedimientos Específicos Registros	4.- Sistema Documental 4.1.- Manual de Calidad y de Operación de la 4.2.- Procedimientos Documentados 4.3.- Procedimientos Específicos - Determinación de los requisitos de cliente. - Definición de puesto y funciones 4.4.- Registros
	IV.- Etapa de Implementación Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.	IV.- Implementación Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.	5.- Implementación Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.
		6.- Auditoría Internas Externas	6.- Auditoría Interna

Figura 23. Plan vs los Métodos del Mito del Emprendedor, de Franquicia y de ISO 9001-2008

Fuente: Elaboración propia

2) Mantener reuniones periódicas para la elaboración de la documentación.

3) Acompañar todo el proceso de implementación.

Fundamentos del Plan de Implementación

Como fundamentos del plan de implementación, utilizaremos los ocho Principios de Gestión de Calidad, el Enfoque de Procesos y el Ciclo PHVA, ya mencionados en el capítulo previo relativo a la Calidad.

- Los ocho principios de gestión de calidad en la empresa¹

Mis amigos, ya siguen intuitivamente algunos de los principios de gestión de calidad, como resultado de sus lecturas de libros de auto superación.

Comparando los ocho principios de la calidad con nuestra percepción de como los utilizan actualmente en su empresa y en su vida diaria, elaboramos la figura 24, donde mostramos someramente sus fortalezas y debilidades, destacando como principal virtud el enfoque al cliente, en tanto que sus áreas de mejora están relacionadas con la gestión de procesos, el seguimiento y la mejora continua.

Aunque la implementación de estos principios es todo un reto y cubre gran parte de lo escrito, confiamos en que -dadas las personalidades de mis amigos y las características del personal de la empresa- podamos, durante la etapa de implementación, ir desarrollándolos como parte de una nueva cultura de calidad.

- Enfoque de procesos en la empresa

Las áreas funcionales de la empresa se muestran en la figura 25, la cual tomaremos de base para el mapeo de sus procesos².

¹ *Vid supra* Capítulo III, para el detalle de los ocho principios de la gestión de la calidad.

² Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op.cit.* p.11.

Principios de Calidad	Observaciones	Situación Actual/ Acciones
1.- Enfoque al Cliente	Este principio ha guiado a mis amigos desde el inicio de la empresa, por lo que no les es desconocido y permea a todas sus actividades y actitudes.	Principal virtud.
2.- Liderazgo	No existe un liderazgo definido; a veces uno y a veces el otro establecen las reglas según su libre albedrío.	Alinear con el inciso 5.0 de la Norma
3.- Participación del Personal	El personal solo es "empleado". No todos tienen "puesta la camiseta".	Difícil tarea. Inciso 6 de la Norma
4.- Enfoque basado en Procesos.	Tienen algo escrito, pero más sobre funciones que sobre procesos.	Revisar información y alinear a inciso 7 de la Norma
5.- Enfoque del Sistema para la gestión	No existe este enfoque.	Implementar. Inciso 4 de la Norma
6.- Mejora continua	Existe el deseo, pero "no hay tiempo"	Implementar. Inciso 8 de la Norma
7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Esta es una de las principales debilidades, hay decisiones que se toman de manera intuitiva	Implementar. Inciso 8 de la Norma
8.- Relación mutuamente benéfica con el proveedor	La relación con los proveedores no es siempre adecuada.	Alinear con el Inciso 6 de la Norma

Figura 24. Principios de calidad en la empresa de mis amigos

Fuente: Elaboración propia

Principales Áreas de la Empresa
Área de Desarrollo y Relaciones con Terceros
Área de Mercadotecnia y Ventas
Área Administrativa y Contable
Área de Logística y Medios Materiales

Figura 25.- Principales áreas funcionales en la empresa de mis amigos

Fuente: Elaboración propia en base a información de mis amigos.

- Ciclo HDVA en la empresa.

Desde la primera plática con mis amigos hace ya varios años, hemos estado repitiendo que "lo que no se mide no se mejora", basándonos en nuestros recuerdos del ciclo PHVA, de manera que tampoco será una novedad para ellos el utilizarlo durante las etapas de implementación.

Análisis del Costo- Beneficio de la Implementación

Para convencer a mis amigos de llevar a cabo el plan de implementación, nos dimos a la tarea de confirmar que los beneficios obtenibles superarán a los costos de implementación, de manera que se puedan considerar como una inversión y no como un gasto.

- *Beneficios potenciales.*

De acuerdo a literatura consultada³, los beneficios que se pueden obtener al implementar un plan basado en un sistema de gestión de calidad, se pueden dividir en cuatro rubros: beneficios estratégicos, beneficios comerciales, beneficios financieros y beneficios operacionales.

En la figura 26 mostramos de manera enunciativa los beneficios potenciales que se pueden lograr. Aunque es posible obtener todos estos beneficios en la empresa de mis amigos, algunos de ellos serán difíciles de cuantificar en términos monetarios, dada su naturaleza cualitativa y/o a la escasez de registros suficientes y confiables.

- *Costos de los recursos requeridos para la implementación*

Uno de los mitos más difundidos en el ámbito empresarial es que la implementación de un sistema de gestión de calidad representa un incremento de los costos totales y que más que una inversión es un gasto, dado que los costos superan a los beneficios.

Es cierto que esto puede presentarse cuando la implementación del sistema de gestión se lleva a cabo sin objetivos claros, sin indicadores de gestión que midan el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, y sin un verdadero compromiso de la gerencia y del personal.

³ *Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008* <disponible en <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=32>> consultado en Octubre de 2013

1.- BENEFICIOS ESTRATÉGICOS.

1. Establecimiento, alineación y cumplimiento de objetivos.
2. Establecimiento de indicadores de desempeño y evaluación de éstos en el comportamiento del personal de la
3. Establecimiento de una plataforma que permita la implementación exitosa de estrategias.
4. Desarrollo de una ventaja competitiva en calidad que no es fácil ni rápido de igualar por los competidores.
5. Mejor planeación de la operación.

2.- BENEFICIOS COMERCIALES.

- 6.- Posibilidad de vender los servicios a entidades gubernamentales y empresas que requieren que sus proveedores
- 7.- Disminución de clientes insatisfechos.
- 8.- Disminución en la pérdida de clientes por mala calidad en los servicios.
- 9.- Mejorar la imagen y diferenciar los servicios ofreciendo una garantía de que estos cumplirán con las

3.- BENEFICIOS FINANCIEROS.

Los beneficios financieros pueden resumirse en el ahorro de costos relacionados con:

- 10.- Desperdicios innecesarios.
- 11.- Retrabajos innecesarios.
- 12.- Demandas de clientes.
- 13.- Tiempo extra empleado para corregir errores.

4.- BENEFICIOS OPERACIONALES.

- 14.- Oportunidad para el análisis, simplificación, mejoramiento y documentación de procesos productivos y
- 15.- Mejor control de los procesos productivos y administrativos que afectan a la calidad de los servicios.
- 16.- Mejor capitalización de las curvas de aprendizaje al tener documentada la tecnología de la empresa, facilitando
- 17.- La tecnología de la empresa no se pierde con la rotación del personal.
- 18.- Mayor énfasis en la prevención de problemas que en la corrección de problemas.
- 19.- Eliminar las causas que originan los problemas en lugar de atacar únicamente los efectos de los problemas.
- 20.- Confianza en la veracidad de las mediciones e inspecciones que se realicen.
- 21.- Disminución en el número de auditorías a su operación por parte de clientes.
- 22.- Mayor desarrollo del personal al diseñar, documentar e implantar la mejor forma de hacer las cosas.
- 23.- Personal mejor calificado al identificar sus necesidades de capacitación y capacitarlo.

Figura 26.- Beneficios Potenciales de un Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: www.sayce.com ⁴

Pero cuando la implementación se realiza de forma adecuada, se reciben muchos de los beneficios señalados en la figura 26. Un estudio llevado a cabo por

⁴ *Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008* <disponible en <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=32>> consultado en Octubre de 2013

investigadores de UCLA demuestra que *"las empresas estadounidenses que cotizan en la Bolsa de Nueva York y que cuentan con la certificación de calidad ISO 9001 han logrado una mejora significativa en su desempeño financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación"*⁵.

- **Medición de costos generados por un sistema de gestión de calidad**⁶

Para la medición de los costos generados por la implementación de un sistema de gestión de calidad se acostumbra cuantificar los costos de la calidad y compararlos con los costos actuales que se tienen por no contar con el mismo, o costos de la no calidad.

- **Costos de la calidad.**

Los costos de la calidad derivan de la implementación y mantenimiento del sistema. Se pueden dividir en dos grandes grupos: costos de prevención y costos de evaluación.

* **Costos de Prevención.** Son aquéllos que demandan el detectar y eliminar las causas que originan los defectos, a fin de llevarlos a su mínima expresión. Son todos aquellos costos en que incurre la empresa para prevenir errores y conseguir que los trabajos se planifiquen y se elaboren con claridad.

Como ejemplo de estos costos se tienen: el desarrollo propio del sistema de calidad, la capacitación del personal respecto a la calidad, el control de procesos a través de planes de inspección y ensayos, la planificación y ejecución de auditorías de calidad, el seguimiento y cierre de las no conformidades detectadas en procesos y en auditorías, los recursos usados en la evaluación del personal y en la motivación de las personas."

⁵ *Beneficios de la Norma ISO 9001* <disponible en <http://www.normas9000.com/beneficios-de-iso-9001.html>> consultado en Octubre de 2013.

⁶ *Calidad, organización y reducción de costos* <disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/39/articulos/Calidad_organizacion.htm> consultado en Octubre de 2013.

* **Costos de Evaluación.** Implican la evaluación de un producto o servicio por etapas sucesivas desde el diseño hasta la entrega. Son todos los costos en que se incurre para determinar el grado de conformidad respecto a los requerimientos y exigencias de calidad.

Ejemplos de estos costos son: el control de recepción de productos o servicios, el control de contratistas y subcontratistas, la revisión de documentos, las auditorías internas, las pruebas y ensayos en procesos productivos y/o de servicios, las supervisiones y auditorías.

- **Costos de la no calidad.**

Estos costos se dan cuando se tiene una baja calidad dado que no se realizan una buena prevención y/o una buena evaluación de la calidad.

Estos son gastos innecesarios y evitables que derivan finalmente en una pérdida de competitividad del producto o del servicio. Se dividen en dos categorías:

* **Costos por defectos Internos.** Están asociados con defectos que se encuentran antes de transferir el producto o servicio al cliente.

En esta categoría de costos se pueden mencionar: los costos por desperdicios y re-trabajos, los costos de análisis de fallas y acciones correctivas, los costos de inspección del 100 % de la producción, los costos de re-inspección y re-análisis, las pérdidas evitables, los costos derivados de fallas en el diseño de productos y procesos, las pérdidas de materiales y mano de obra, las rebajas para que el cliente acepte productos o servicios fuera de las especificaciones, los costos derivados de fallas en las compras.

* **Costos por defectos externos.** Son todos los costos en que incurre la empresa asociados con defectos u errores que se descubren después de que el producto o servicio es entregado al cliente.

Ejemplos de estos costos son: gastos derivados de atender quejas y reclamos, costos relacionados con la devolución de artículos, costos derivados del cumplimiento de garantías, concesiones al cliente a manera de compensación por los defectos detectados, multas y litigios, costos de reparación o reposición gratuita de productos.

La literatura consultada⁷ señala que la experiencia recogida en empresas de todos los rubros en todo el mundo, demuestra que los costos de la baja calidad son muy altos. La mayoría de los mismos son evitables y sólo sirven para encarecer los bienes y servicios producidos.

En la mayoría de los casos estudiados en industrias y empresas prestadoras de servicios, los costos relacionados con la calidad se distribuyen de la siguiente manera:

- En promedio, el 65% corresponde a los costos de baja calidad (o no calidad).
- Los costos de evaluación representan el 30%.
- El 5% restante proviene de los costos de prevención.

Y creemos que esto también se presenta en la empresa de mis amigos.

Inicialmente, la puesta en marcha del sistema de calidad implica siempre un aumento en los costos de prevención. Con el tiempo, puede comprobarse que esta inversión en prevención deriva en ahorros en todo lo relativo a los costos de la baja calidad. Esto se debe fundamentalmente a las sensibles disminuciones que se observan tanto en fallos internos como en fallos externos.

⁷ Idem

Por otra parte, como los sistemas de calidad tienden a incrementar la confianza entre los distintos actores, la cantidad de controles requeridos disminuye. De esta manera, la implementación provoca normalmente una baja en los costos de evaluación.

Todos los costos anteriores deben medirse, de preferencia, en términos monetarios, adoptando un sistema de costos en función del tipo de empresa y de las características del sistema de calidad aplicado en la misma.

Para lo anterior se recomienda⁸:

- 1.- Establecer claramente las razones para implantar el sistema de calidad.
- 2.- Definir qué objetivos de calidad se desean alcanzar, especialmente los relacionados con los costos de la no calidad.
- 3.- Estimar el costo actual que las fallas de la no calidad están generando.
- 4.- Definir las metas para cada objetivo (en unidades, % o \$), con el fin de cuantificar el cumplimiento logrado.
- 5.- Comparar los costos por fallas de calidad contra los costos de implementar y mantener un sistema de gestión de calidad.

- *Recuperación de la Inversión*

Lo anterior puntualiza algunos de los aspectos con que se puede medir la recuperación de la inversión de la implementación de un sistema de gestión de calidad. Hay otros aspectos, como los relacionados con la imagen pública, la satisfacción del cliente, la responsabilidad social, que ayudan a posicionar la empresa en el mercado y que son muchos más difíciles de cuantificar en términos monetarios.

Para la empresa de mis amigos realizamos las estimaciones mostradas en las figuras 27 y 28, en base al conocimiento que tenemos de la empresa. Los números estimados, muestran que implementación del sistema de gestión de

⁸ Idem

calidad resulta lo suficientemente atractivo como para definir con más detalle los objetivos y las metas de la implementación del sistema gestión, además de los “deseos” de mis amigos mencionados en la Introducción⁹.

Los números de los costos de la no calidad son supuestos y requieren de validación por parte de mis amigos. Los costos de calidad del primer año, son reales, pues provienen de una cotización reciente solicitada a una empresa especializada.

PRIMER AÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION

COSTOS DE LA CALIDAD	COSTOS	CALCULOS	OBSERVACIONES
Costos de Prevención	Por Asesoría= marginal	\$ 10,000.00	Es parte de la inversión actual por asesoría en Ventas y Mercadotecnia.
Etapa de Conocimiento (1)	Por tiempo que debe invertir la Gerencia:	\$ 20,000.00	Si se estima en 100 horas-hombre a 200 pesos/hora-hombre:
Etapa de Estrategia (2)			
Etapa de Gestión de los Procesos (3)			
Desarrollo Documental (4)			
Implementación(5)	Por tiempo que debe invertir el personal designado	\$ 20,000.00	Si se estima en 200 horas-hombre a 100 pesos/hora-hombre:
Mantenimiento del Sistema (6)			
Costos de Evaluación	Por Asesoría= marginal	\$ 10,000.00	Es parte de la inversión actual por asesoría en Ventas y Mercadotecnia.
Control de Contratistas	Por tiempo que debe invertir el personal designado	\$ 10,000.00	Si se estima en 100 horas-hombre a 100 pesos/hora-hombre:
Auditoría Interna			
Revisión de Documentos			

COSTOS DE LA NO CALIDAD	COSTOS	CALCULOS	OBSERVACIONES
Costos por Defectos Internos		\$ 80,000.00	Si se estiman en 2% de las ventas anuales
Costos por Defectos Externos		\$ 40,000.00	Si se estiman en 1% de las ventas anuales

SEGUNDO AÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION

COSTOS DE LA CALIDAD	COSTOS	CALCULOS	OBSERVACIONES
Costos de Prevención	Por tiempo que debe invertir el personal designado	\$ 20,000.00	Si se estiman en 0.5% de las ventas anuales
Costos de Evaluación		\$ 16,000.00	Si se estiman en 0.4% de las ventas anuales

COSTOS DE LA NO CALIDAD	COSTOS	CALCULOS	OBSERVACIONES
Costos por Defectos Internos		\$ 40,000.00	Si se estiman en 1% de las ventas anuales
Costos por Defectos Externos		\$ 20,000.00	Si se estiman en 0.5% de las ventas anuales

TERCER AÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION

COSTOS DE LA CALIDAD	COSTOS	CALCULOS	OBSERVACIONES
Costos de Prevención	Por tiempo que debe invertir el personal designado	\$ 16,000.00	Si se estiman en 0.4% de las ventas anuales
Costos de Evaluación		\$ 12,000.00	Si se estiman en 0.3% de las ventas anuales

COSTOS DE LA NO CALIDAD	COSTOS	CALCULOS	OBSERVACIONES
Costos por Defectos Internos		\$ 30,000.00	Si se estiman en 0.75% de las ventas anuales
Costos por Defectos Externos		\$ 16,000.00	Si se estiman en 0.4% de las ventas anuales

Figura 27.- Calculo Hipotético de Recuperación de la Inversión.

Fuente: Elaboración propia

⁹ Vid supra. Cap I. Introducción.

		COSTOS DE LA CALIDAD		COSTOS DE LA NO CALIDAD	
Primer Año	Implementación del Sistema de Gestión	Prevención	\$ 50,000.00	Defectos Internos	\$ 80,000.00
		Evaluación	\$ 20,000.00	Defectos Externos	\$ 40,000.00
Segundo año	Mantenimiento del Sistema de Gestión	Prevención	\$ 20,000.00	Defectos Internos	\$ 40,000.00
		Evaluación	\$ 16,000.00	Defectos Externos	\$ 20,000.00
Tercer año	Mantenimiento del Sistema de Gestión	Prevención	\$ 16,000.00	Defectos Internos	\$ 30,000.00
		Evaluación	\$ 12,000.00	Defectos Externos	\$ 16,000.00
TOTALES:			\$ 134,000.00		\$ 226,000.00

Figura 28.- Resumen de la Recuperación de Inversión.

Fuente: Elaboración propia

Viendo estos números, la implementación resulta sumamente atractiva.

Con el tiempo y conforme se avance en la mejora continua, los costos de la calidad y de la no calidad (de las no conformidades) se irán acercando unos a otros de manera que: *"El mayor desafío en el diseño e implementación de un sistema exitoso de gestión de calidad, implica reducir al mínimo los costos por no calidad (por no conformidad) sin incrementar los costos de la calidad, mediante un manejo adecuado de los recursos , siendo fundamental para ello lograr la madurez del sistema de calidad mediante una cultura de calidad en la organización."*¹⁰

En otras palabras, en un sistema exitoso de gestión de calidad, se tiende al equilibrio entre los costos de la calidad y los costos de la no calidad (de las no conformidades).

Dado el desequilibrio estimado en las figuras anteriores para la empresa de mis amigos, tardaremos varios años en alcanzar dicho equilibrio.

¹⁰ *Rentabilidad de un Sistema de Gestión de Calidad* < disponible en <http://elmundodelacalidad.wordpress.com/rentabilidad-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>> consultado en Octubre de 2013

CAPÍTULO V

PRIMERA ETAPA. ETAPA DE CONOCIMIENTO.

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001 (Incisos de la Norma)	Método de mi Plan de Implementación
	I.- Etapa de Conocimiento 1. Seminario de Franquicias y Definición de Necesidades		1.- Etapa de Conocimiento 1.1.- Seminarios sobre calidad y franquicias 1.2.- Curso-Taller de Documentación 1.3.- Análisis de la Documentación Actual 1.4.- Estructura de la Documentación 1.5.- Procedimiento para hacer Procedimientos.

En esta primera etapa estamos considerando llevar a cabo las pláticas iniciales de sensibilización y un curso-taller de documentación con las personas designadas por la dirección para elaborar la documentación requerida.

Pláticas de Sensibilización.

Los objetivos de estas pláticas son:

- Sensibilizar al personal sobre la importancia de su participación y su responsabilidad en la ejecución del plan de implementación y la posterior mejora continua.
- Convencer a la gerencia y al personal sobre los beneficios de organizar la empresa bajo las premisas del Mito del Emprendedor, del prototipo de franquicia y del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Demostrar cómo siguiendo la Norma ISO 9001-2008, podemos llegar a la implementación del prototipo de franquicia.

Los temas a cubrir son:

1.- *Conceptos de El Mito del Emprendedor.*¹

¹ *Vid supra* Cap. I. Mito el Emprendedor

2.- **Conceptos de la Franquicia.**²

3.- **Conceptos de la Gestión de Calidad y de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008**³).

En este punto, revisaremos de manera somera la Norma siguiendo el material recibido durante el Diplomado de Administración de Operaciones al que hicimos referencia en el Capítulo de Introducción⁴.

4.- **La aventura del cambio**

En este punto, recalcaremos lo importante que es tener una actitud positiva, un liderazgo proactivo, un trabajo en equipo incluyente y una buena comunicación, basándonos en material de la bibliografía y en los ocho principios de la gestión de calidad.⁵

El temario se desarrollará en varias sesiones en función de los tiempos disponibles tanto de la Dirección como del personal involucrado en los procesos de la empresa.

Curso Taller de Documentación

Los objetivos de este curso-taller son:

- 1.- Repasar la **estructura documentaria** del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008.
- 2.- Revisar la **documentación actual**, elaborando sendos listados de los procedimientos que ya se tienen, de cuales se consideran necesarios, y cuáles son los que habrán de elaborarse.

² *Vid supra* Cap. II. Franquicias

³ *Vid supra* Cap. III. Calidad.

⁴ *Vid supra* Introducción.

⁵ Manuel Quechol Millán; *op. cit* p. 53, y otros.

3.- Elaborar nuestro primer procedimiento, que llamaremos **Procedimiento para hacer Procedimientos.**

- **La estructura documentaria del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).**

El plan considera revisar la estructura del Sistema de Gestión de Calidad y relacionarla con la estructura documentaria del Mito del Emprendedor y de la franquicia, para lo cual nos será de utilidad el diagrama de las figura 29.

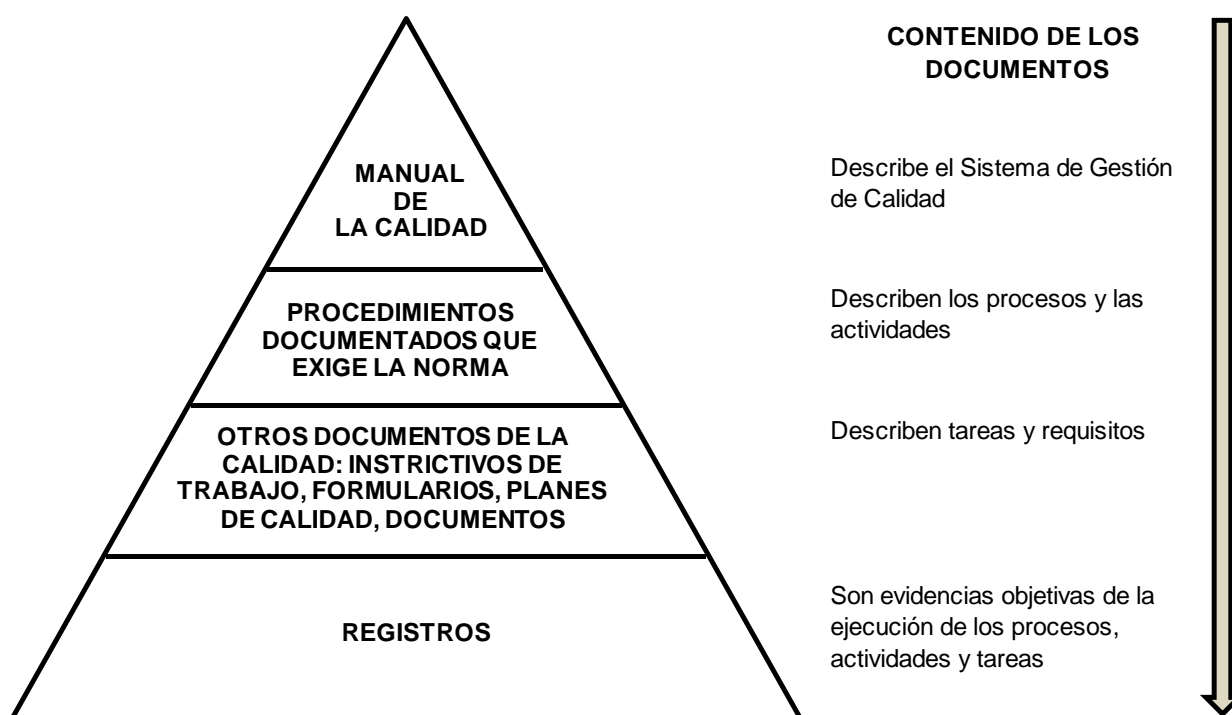


Figura 29.- Jerarquía de la Documentación.

Fuente: Boris C. Herbas Torrico, *op. cit.*p. 46.

- **Primer Nivel. Manual de Calidad.**

El manual de calidad contiene las directrices y puntos de la norma, así como la explicación de cómo se logran y se controlan.

Este manual lo relacionaremos con los manuales de operación de la franquicia y del método Gerber.

- **Segundo Nivel. Procedimientos y otros documentos.**

Los procedimientos proporcionan información sobre cómo se efectúan las actividades de una manera coherente. Estos procedimientos se ponen por escrito y establecen quién, cuándo y cómo se controlan las actividades importantes.

Los **procedimientos documentados**⁶ exigidos por la norma son seis:

1. Control de documentos
2. Control de registros
3. Auditoria Interna
4. Control de Producto y servicio no conforme
5. Acción Correctiva
6. Acción Preventiva

Estos procedimientos los relacionaremos con las Guías de la franquicia y las reglas del juego del método Gerber.

Los procedimientos indicarán quién hace qué, dónde, cuándo, por qué y cómo. No serán una lista de deseos de lo que les gustaría a mis amigos que sucediera en la empresa, sino que reflejarán claramente lo que realmente suceda en ella.⁷

- **Tercer Nivel. Registros**

Son formatos en donde se documenta la información necesaria para demostrar el cumplimiento de los niveles de documentación anteriores.

El listado de registros requeridos por la Norma está en la figura 30.

⁶ Julián R Acevedo et. al., *op. cit.* p. 80.

⁷ Boris C. Herbas Torrico, *op. cit.*, p. 46.

Num	Incios de la Norma	Registro Requeridos
1	5.6.1	Revisión por la dirección.
2	6.2.2 e	Educación, formación, habilidades y experiencia.
3	7.1 d	Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos.
4	7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y las acciones derivadas de la misma.
5	7.3.2	Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
6	7.3.4	Revisiones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7	7.3.5	Resultado de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
8	7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
9	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
10	7.3.7	Control de los cambios de diseño y desarrollo y de las acciones necesarias.
11	7.4.1	Proceso de compras.
12	7.5.2 d	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.
13	7.5.3	Identificación y trazabilidad.
14	7.5.4	Propiedad del cliente.
15	7.6	Control de los equipos de seguimiento
16	7.6	Validez de los resultados previos cuando el equipo de medición se encuentra no conforme con sus requisitos.
17	7.6	Resultados de calibración y equipo de medición
18	8.2.2	Auditorías internas.
19	8.2.4	Seguimiento y medición del producto.
20	8.3	Control del producto y servicio no conforme.
21	8.5.2	Acción correctiva.
22	8.5.3	Acción preventiva.

Figura 30. Listado de Registros requeridos por la Norma ISO 9001-2008.

Fuente: Elaboración propia

Estos registros también los relacionaremos con las listas de verificación de la franquicia y con las “reglas del juego” del método Gerber.

Análisis de la Documentación.

Una vez adquirido el conocimiento necesario sobre los conceptos de calidad, de franquicia y del método Gerber, el siguiente paso es aterrizarlos en el ámbito de la empresa, para lo cual trabajaremos sobre el diagrama mostrado en la figura 31, definiendo el alcance de la documentación básica, la estructura de la documentación existente, y la documentación faltante en la empresa de mis amigos.

Para el control y seguimiento del análisis y elaboración de la documentación, utilizaremos el formato de la figura 32 en donde se asignarán los responsables de la re-estructuración y elaboración de la documentación.

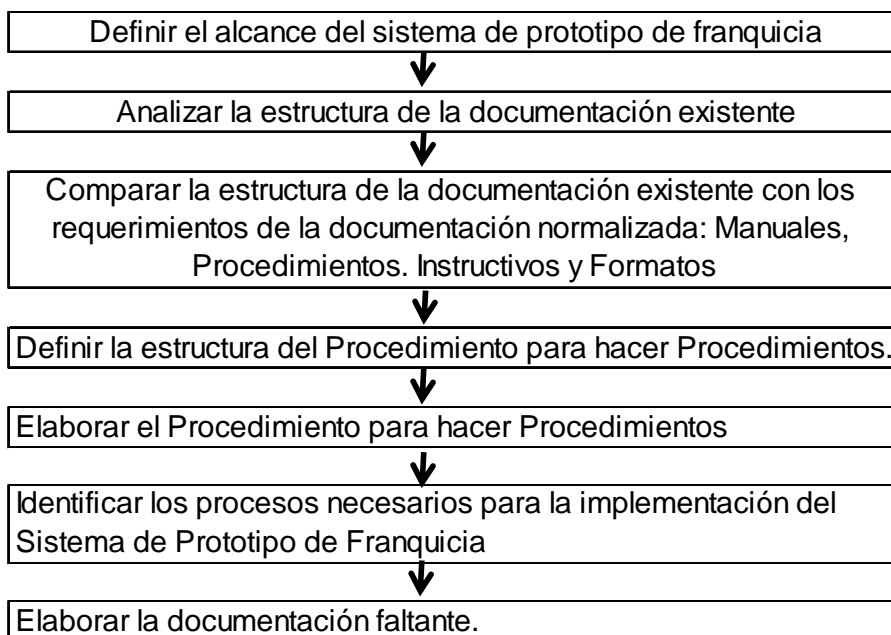


Figura 31 Proceso de Análisis de la Documentación.

Fuente: Elaboración propia.

	Documentación Necesaria	Documentación Existente	Por elaborar	Responsable
Procedimientos Documentados Norma ISO 9001-2008	1. Control de documentos			
	2. Control de registros			
	3. Auditoria Interna			
	4. Control de Producto y servicio no conforme			
	5. Acción Correctiva			
	6. Acción Preventiva			
Otros Procedimientos	Telemarketing			
	Registro de Participantes			
	Contratación del local			
	Logística de los materiales			
	Contratación de Ponentes externos			
	Elaboración de Ponencias			
	Facturación			
	Cobranza			
	Guía de Mercadotecnia, Promoción y Publicidad.			
	Manual de Imagen Corporativa.			
	Herramientas de Comercialización			

Figura 32. Formato para el Control de la Elaboración de la Documentación.

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de los registros, seguiremos un proceso similar al mostrado en la figura 33.

Num	Incios de la Norma	Registro Requeridos	Existente	Por elaborar	Responsable
1	5.6.1	Revisión por la dirección.			
2	6.2.2 e	Educación, formación, habilidades y experiencia.			
3	7.1 d	Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos.			
4	7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y las acciones derivadas de la misma.			
5	7.3.2	Elementos de entrada del diseño y desarrollo.			
6	7.3.4	Revisiones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.			
7	7.3.5	Resultado de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.			
8	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.			
9	7.3.7	Control de los cambios de diseño y desarrollo y de las acciones necesarias.			
10	7.4.1	Proceso de compras.			
11	7.5.2 d	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.			
12	7.5.3	Identificación y trazabilidad.			
13	7.5.4	Propiedad del cliente.			
14	7.6	Control de calibraciones y verificaciones de equipos de seguimiento y medición, incluyendo la validez de los resultados			
15	8.2.2	Auditorías internas.			
16	8.2.4	Seguimiento y medición del producto.			
17	8.3	Control del producto y servicio no conforme.			
18	8.5.2	Acción correctiva.			
19	8.5.3	Acción preventiva.			
Registros Convenientes					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Figura. 33.- Formato para el Control de la Elaboración de los Registros

Fuente: Elaboración propia

Estructura de los Procedimientos.

La estructura de los procedimientos, contendrá los siguientes conceptos:

- 1.- INDICE:** Donde se indican los apartados del documento.
- 2.- OBJETO:** Descripción breve de lo que se persigue con el procedimiento, referenciando los apartados al inciso que se cubre de la Norma.
- 3.- ALCANCE:** Ámbito de aplicación, recursos humanos y materiales a los que afecta.
- 4.- RESPONSABILIDAD:** Personas directamente responsables de su puesta en práctica.
- 5.- DESARROLLO:** Descripción detallada de la secuencia de acciones a realizar.
- 6.- TERMINOLOGÍA:** Si no existe una guía de términos desarrollada en otras partes de la documentación.
- 7- INDICADORES DE PROCESO:** Todos los procesos considerados en el sistema deben ser medidos y evaluados de acuerdo a criterios de eficacia.
- 8.- DOCUMENTOS ASOCIADOS:** Si en el procedimiento se hace referencia a otros documentos deben anexarse o mencionarse como referencia.

Todos los procedimientos, al igual que todos los documentos del sistema, serán identificados, mediante los siguientes elementos:

- a.- EMPRESA (LOGOTIPO):** Nombre y logotipo de la empresa.
- b.- TÍTULO:** Título del documento.
- c.- CÓDIGO:** Clave asignada a dicho documento.
- d.- REVISIÓN:** Cada vez que se modifica un documento, debe asignarse un número consecutivo, por ejemplo, revisión 2, o 3 etc.
- e.- PÁGINA/PÁGINAS:** Numero de página de un total de páginas.

f.- REVISIÓN/APROBACIÓN: Nombre de las personas que revisan (crean o modifican el documento) y de las que lo aprueban, con firma y fecha.

g.- DISTRIBUCIÓN DE COPIAS: Hay que realizar el seguimiento de la distribución del documento, indicando el número de copias distribuidas y las personas (o cargos) a los que distribuye.

La intención será revisar diferentes ejemplos de la documentación citada en la bibliografía y de otra disponible en internet.⁸.

Elaboración del Procedimiento para hacer Procedimientos.

Con la información obtenida del taller y del estudio de ejemplos de la documentación y de los registros requeridos^{9,10}, estaremos en posibilidad de realizar nuestro primer procedimiento estructurado, que hemos llamado Procedimiento para hacer Procedimientos, y que servirá de base para la re-estructuración de los documentos existentes y de guía para la elaboración de los procedimientos faltantes.

⁸ Manuel Quechol Millán; *op. cit* p. 55

⁹ A. Rafael Albero Vilaplana, Javier Albert Payá, Manuel Gomicia Jiménez *et al.* *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad, basado en la norma UNE-EN ISO 9001:2000, en el alcance de la formación en centros de trabajo (fct)*. Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educació i Esport. Valencia, España, 2005.

¹⁰ *Procedimiento: Control de los Registros de la Calidad* <disponible en http://www.cobaev.edu.mx/doc_sgc/6PROCEDIMIENTOS_OBLIGATORIOS/2REGISTROS.pdf; Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz;> consultado Junio 2013

CAPÍTULO VI. SEGUNDA ETAPA

ETAPA DE LA ESTRATEGIA

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001 (Incisos de la Norma)	Método de mi Plan de Implementación
1.-La vocación inicial. - Visión del negocio - Visión de la vida de los dueños	- Justificación de la franquicia	I.- Etapa Inicial - Justificación de un Sistema de Gestión de Calidad Responsabilidad de la Dirección (5.0) - Política de Calidad (5.3) - Planificación (5.4) - Objetivos de la Calidad (5.4.1) - Planificación del SGC. (5.4.2)	2.- Etapa de la Estrategia (Responsabilidad de la Dirección) 2.1.- Visión, Misión y Valores. 2.2.- Política de Calidad 2.3.- Objetivos de la Calidad 2.4.- Objetivos de la franquicia

En esta etapa del plan trabajaremos en:

- 1.- Revisar la **visión**, la **misión** y los **valores actuales**, para plasmarlos en una política de calidad adecuada.
- 2.- Establecer los **Objetivos de la Calidad**.
- 3.- Establecer los **Objetivos del Prototipo de Franquicia**.
- 4.- Revisar las **responsabilidades de la dirección** requeridas por la Norma.

Revisar la Visión, Misión y Valores de la empresa.

La visión, misión y valores son los tres pilares del pensamiento estratégico.

La visión, misión y valores de la empresa de mis amigos ya se encuentran comunicados en su página web y en el folleto de su portafolio de servicios, de manera que solo tendremos que revisarlos y adecuarlos para la política de calidad.

Para su revisión y adecuación, nos basaremos en la “Guía para la redacción de misión, visión y valores” citado en la bibliografía.¹

¹ *Guía para la redacción de misión, visión y valores* <disponible en <http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/como-redactar-paso-a-paso-la-mision-vision-y-valores.html>> consultado en Junio de 2013

A continuación señalamos los conceptos que nos parece necesario tener en cuenta durante dicha revisión.

- Revisar la Visión

La visión será la imagen creíble, realista y agradable de donde desean mis amigos llevar a su empresa en un futuro ideal. Les permitirá plantear un futuro deseable, suficientemente claro y motivador para que todas las personas de la empresa trabajen en su cumplimiento. Reflejará sus valores y principios sobre las cuestiones trascendentes de su empresa.

La nueva visión será comunicada oralmente y por escrito; y deberá ser percibida a través del comportamiento diario de todos los empleados de la empresa y a través del liderazgo congruente de la dirección.

Para la revisión /redacción de la Visión, existen algunas preguntas básicas que nos deberemos plantear:

PREGUNTAS BÁSICAS PARA DETERMINAR LA VISIÓN	RESPUESTAS PROPIAS DE LA EMPRESA
1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?	
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?	
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?	
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?	
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?	
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?	

Figura 34. Preguntas básicas para la Declaración de la Visión

Fuente: Elaboración propia en base a *Guía para la redacción de misión, visión y valores*, op. cit. p. 106

En base a las respuestas puntuales a estas preguntas, redactaremos o reelaboraremos la Declaración de Visión para la empresa.

Para mayor referencia, utilizaremos los ejemplos de la bibliografía consultada y mencionada a pies de página.

Algunas de las características que tendrá la declaración de visión, son²:

- Brevedad, (de preferencia con menos de diez palabras).
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora, (plantear retos para su logro).
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Clara con respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

- **Revisar la Misión**

La Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido y las premisas filosóficas primordiales.

La misión define la personalidad de la empresa y los componentes esenciales que le dan su carácter e identidad propios.

Así como la visión es el futuro, el sueño; la misión es el presente, y deberá reflejar la voluntad y propósito firmes y decididos de mis amigos de hacer realidad una parte de su visión con los recursos de los que disponen en el presente.

Para su definición, nos haremos algunas de las preguntas fundamentales de la figura 35.³

En base a las respuestas que demos a estas preguntas, redactaremos la Declaración de Misión para la empresa.

² *Elaboración de misión, visión y objetivos* <disponible en www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html; *Elaboración de misión, visión y objetivos*> consultado en Junio de 2013

³ *Guía para la redacción de misión, visión y valores.*, op. cit. p. 106.

PREGUNTAS BÁSICAS PARA DETERMINAR LA MISIÓN	RESPUESTAS PROPIAS DE LA EMPRESA
1a. ¿En qué negocio(s) estamos?	
1b. ¿En qué negocios podríamos estar?	
2. ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?	
3. ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?	
4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?	
5. ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestros productos y servicios principales, presentes y futuros?	
6. ¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?	
7. ¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?	
8. ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestras principales preocupaciones económicas?	
9. ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?	
10. ¿Qué consideraciones especiales debemos tener respecto a grupos e instituciones externas con un interés definido por el futuro de la empresa?	

Figura 35. Preguntas básicas para la Declaración de Misión⁴.

Fuente: Elaboración propia en base a *Guía para la redacción de misión, visión y valores*, op. cit. p. 106.

Para mayor referencia, utilizaremos los ejemplos que trae la bibliografía consultada y mencionada a pies de página.

Algunas de las características que tendrá la declaración de misión son:⁵

- Clara y comprensible.
- Breve (para facilitar el recordarla).
- Específica (para la empresa de mis amigos).
- Contundente, (identifica las fortalezas que impulsan la visión estratégica).
- Refleja la ventaja competitiva.
- Flexible, (pero bien enfocada).
- Sirva de modelo para la toma de decisiones gerenciales.
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la empresa.

⁴ Elaboración propia

⁵ Ibid. *Elaboración de misión, visión y objetivos*, op. cit. p. 108.

- Realista.

La visión y la misión son los aspectos esenciales para una buena dirección y constituyen el núcleo de su liderazgo. Sin una perspectiva clara de lo que quieren en el futuro (visión) y de cómo avanzan en el presente (misión), mis amigos no podrán ejercer un liderazgo efectivo.⁶

- **Revisar los Valores**

Rodeloy Castellanos⁷ recomienda que las empresas se centren en no más de ocho o diez valores estratégicos.

Como mis amigos ya tienen definidos sus valores, nos pareció interesante hacer el cuadro comparativo de la figura 36 para determinar qué tan parecidos son sus valores con respecto a los que recomienda el autor antes citado, y en base a ello, adecuarlos al prototipo de franquicia. Y para nuestra sorpresa, ¡sus valores estratégicos concuerdan con los del artículo! ¡No lo hubiéramos esperado!

Esto facilitará la elaboración de la política de calidad, pues aunque la calidad no está explícita en los valores de mis amigos, indudablemente todos ellos apuntan en ese sentido.

Declaración de la Política de Calidad⁸

La Política de Calidad es como la declaración pública y documental de la Dirección de su compromiso de administrar la empresa según un sistema de Gestión de Calidad y de establecer objetivos de calidad que conduzcan a la mejora continua. Es el reflejo de las intenciones globales y orientación de la empresa con respecto a la calidad, y cómo éstas se relacionan con las expectativas del cliente.

⁶ Hecho que es indudable hoy en su empresa.

⁷ Rodely Castellanos Cruz, *Valores- Misión. Visión*, <disponible en <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>; Castellanos Cruz Rodeloy; *Valores – Misión – Visión*>, consultado en Mayo del 2013.

⁸ Boris C. Herbas Torrico, *op. cit.* p. 46.

Valores Estratégicos	Valores de mis amigos
- Excelencia operacional; eficacia de los procesos	- Enfoque a resultados, hacer lo correcto
- Capacidad de Aprendizaje; solución de problemas	- Ser agente de mejora para clientes, colaboradores y comunidad.
- Recursos Humanos; las personas son el activo más importante.	- Respeto hacia los demás
- Compromiso con el Cliente; lo más importante es el cliente	- Buscar siempre la satisfacción de nuestros clientes
- Ética; ser confiables	- Actuar con absoluta integridad profesional
- Calidad; valor indispensable hoy día.	
- Innovación; adelantarnos a la competencia	- Estar a la vanguardia en el conocimiento de nuestro expertise.
- Imagen; rasgos distintivos de liderazgo.	- Mantener nuestra objetividad e independencia
- Seguridad; cero accidentes	
- Ambiente; política verde	
- Diversión; la empresa como fuente de satisfacciones	- Trabajar siempre con entusiasmo y pasión
- Estructura organizativa; descentralizada, con un mínimo de control	

Figura 36. Valores estratégicos de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base a Rodeloy Castellanos Cruz; *op. cit.* p. 110.

La política de calidad que redactaremos, deberá:⁹

- Ser adecuada al propósito de la empresa.
- Incluir el compromiso de satisfacer los requisitos de la Norma y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Ser comunicada y entendida dentro de la empresa.
- Ser revisada periódicamente para mantenerla vigente.

⁹ Daniel Jiménez. *La política de calidad- hacerla es más fácil que pelar un coco* < disponible en <http://www.pymesycalidad20.com/la-politica-de-calidad-hacerla-es-mas-facil-que-pelar-un-coco.html>> consultado en Agosto de 2013

Para ayudarnos en su redacción, utilizaremos el formato guía de la figura 37 y revisaremos ejemplos de políticas de calidad disponibles en la bibliografía y internet, y teniendo presentes los siguientes consejos:¹⁰:

- 1.- Describir quienes somos, que hacemos y cuales son los compromisos de calidad.
- 2.- Usar un lenguaje sencillo y claro.
- 3.- Ser lo más específico posible en su contenido.
- 4.- Que su contenido refleje la realidad de nuestro compromiso y la honestidad de nuestras acciones.

DIRECTRICES	IDEAS PARA LA POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA DE MIS AMIGOS	PUNTOS DE LA NORMA 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD
NUUESTRO PRODUCTO ES: Ofrecemos: Para:	Cursos de Capacitación Cursos sobre Seguridad social y fiscales Las áreas de Recursos Humanos y Financieros de las empresas	a) es adecuada al propósito de la empresa.
ESTAMOS COMPROMETIDOS CON: LA MEJORA CONTINUA PARA NOSOTROS ES:	Ofrecer a nuestros clientes conocimientos actuales de aplicación inmediata en su área de responsabilidad Mantenerlos actualizados en los cambios a la legislación y jurisprudencia de de vanguardia.	b) incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad
NUUESTROS OBJETIVOS SON:	Proporcionar jurisprudencia actualizada. Ser flexibles y sensibles a las necesidades de neustros clientes Garantizar la satisfacción de nuestros clientes	c) proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
COMUNICAMOS A TRAVES DE: Y COMPROBAMOS SU ENTENDIMIENTO:	Nuestra página web, carteles, boletines informativos mensuales, circulares Mediante evaluaciones de desempeño	d) es comunicada y entienda dentro de la organización.
NUUESTRA INTENCIÓN CON LA CALIDAD ES REVISADA Y MEJORADA CADA:	Cada trimestre en el Procedimiento de Revisión por la Dirección	e) es revisada periódicamente para su continua adecuación.

Figura 37 Formato guía para la redacción de la política de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ *Idem.*

Establecer los Objetivos de la Calidad¹¹

Los objetivos de calidad son metas y retos que se definen a partir de la una planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad.¹²

Aunque la Norma¹³ recomienda que las personas responsables de la calidad y definidas en el organigrama y en la matriz de responsabilidad y autoridad (Inciso 5.5.1), junto con el Representante de la Dirección (inciso 5.5.2) sean los encargados de la definición de estos objetivos, en nuestro caso, dado el tamaño de la empresa de mis amigos, los objetivos de la calidad serán definidos, tutelados y revisados por ellos, tomando en cuenta los siguientes consejos:

- Que sean coherentes con la política de calidad.
- Que persigan la mejora continua.
- Que sean medibles y cuantificables.¹⁴
- Que sean simples y directos.
- Que hagan referencia al sistema de gestión y a los servicios que brindan.
- Que sean de mediano plazo (1 año) y de largo plazo (5 años).
- Que estén enfocados a cumplir a satisfacción, deseos y expectativas de los clientes.
- Que agreguen valor al cumplimiento de los requisitos del SGC.
- Que empiecen con un verbo indicando una acción.
- Que estén alineados con la política de calidad.

¹¹ James Harrington . *Los objetivos de la calidad* < disponible en http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/47_objetivos_calidad.html> consultado en Julio de 2013

¹² *Objetivos de la calidad* < disponible en <http://abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/objetivos-de-calidad.html>> consultado en Agosto de 2013

¹³ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.*. Capítulo 5

¹⁴ *Como plantear objetivos inteligentes con la regla SMART* < disponible en <http://callelipova.blogspot.mx/2010/11/como-plantear-objetivos-inteligentes.html>> consultado en Agosto de 2013.

SMART (eSpecificas, Medibles, Acordadas, Realistas, acotadas en el Tiempo).

Para la definición de los objetivos de la calidad, utilizaremos un formato similar al de la figura 38, y para el detalle de las acciones requeridas para alcanzarlos, utilizaremos el formato de la figura 39. En los casos en que sea conveniente, usaremos cronogramas más detallados para mostrar el avance de cada una de las acciones.

Objetivo de la Calidad	Unidad de Medida	Fecha de Inicio	Situación Inicial	Fecha de Terminación

Figura 38 Definición de los Objetivos de la Calidad

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la Calidad	Acciones Requeridas	Fecha Inicio	Responsable	Fecha de Terminación	Comentarios

Figura 39 Acciones para alcanzar los Objetivos de la Calidad

Fuente: Elaboración propia.

Establecer los Objetivos del Prototipo de Franquicia¹⁵

Además de los objetivos de calidad, es conveniente que mis amigos establezcan algunos objetivos estratégicos de largo plazo para el prototipo de franquicia de su empresa, ya que los objetivos estratégicos dan la fuerza necesaria para influir en el rumbo de la organización¹⁶.

La franquicia es una estrategia de la alta dirección con tres objetivos fundamentales:

¹⁵ F.GLOBAL GROUP S.A; *op. cit.* p. 25

¹⁶ Julio Castellanos, *Planificación estratégica, Una guía para organizar el proceso* < disponible en http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/0.pdf> consultada en Julio de 2013.

- 1.- El Crecimiento acelerado.
- 2.- La dominación de mercado.
- 3.- La construcción de marca.

Existen muchas razones por las cuales las empresas deciden por franquiciar.

Por ejemplo: a) Expandir su concepto y dominar mercados, b) Temor de asociarse con desconocidos, c) Desconocimiento de mercados específicos, d) Falta de Capital propio y suficiente para crecer, e) Necesidad de expansión o crecimiento acelerado, f) Posicionamiento en el mercado; “el que pega primero pega más fuerte”, g) Lograr varias fuentes de ingresos, h) Falta de personal capacitado para operar más de una unidad, i) Varias cabezas piensan mejor que una, j) Mayor introducción de productos y servicios en el mercado.

Para la empresa de mis amigos, ninguna de ellas se ha considerado inicialmente. Recordemos que sus objetivos para pensar en una franquicia son:

1.- Salir de la etapa de adolescencia en la que se encuentran actualmente después de diez años de brega, y migrar hacia una empresa madura a través de sistematizar las actividades de su empresa¹⁷.

2.- Disponer de más tiempo para sus actividades personales, porque como dicen ellos: “no les da la vida”.

Al seguir el Plan de Implementación propuesto en este trabajo, la empresa contará con un sistema de gestión que les permitirá a mis amigos obtener los dos objetivos antes mencionados, y con el tiempo, se darán cuenta de que, una vez implementado el sistema de gestión de la franquicia en base al sistema de gestión de calidad, les será posible fortalecer su marca y expandir su negocio hacia otras

¹⁷ *Vid supra*. Introducción.

Recordemos que todo empezó como un deseo a raíz de la lectura del libro de El Mito del Emprendedor.

ciudades de la República de manera ordenada y controlada; “deseo” que en más de una ocasión han externado.

Para el establecimiento de los objetivos de la franquicia a mediano y largo plazo, adoptaremos la matriz de la figura 40.

MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Temas Estratégicos	Objetivo Estratégico	Impacto	Factibilidad	Riesgo	Decisión	
					Si	No
Tema 1						
Tema 2						
Tema 3						

Figura 40. Formato guía para el establecimiento de objetivos del prototipo de franquicia

Fuente: Julio Castellanos, *Planificación estratégica. Op. cit. p 114*¹⁸

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es aterrizarlos definiendo:

- El cómo.
- El quién.
- Los resultados esperados.
- Los indicadores de éxito (que midan y permitan responder a cualquier variación significativa que pueda ocurrir).
- Las fechas límite.
- El presupuesto detallado.
- Las fuentes de financiamiento.

Para lo cual nos será útil el formato de la figura 41.

¹⁸ Julio Castellanos, *Planificación estratégica. op. cit. p. 114*

PLAN DE ACCIÓN (MAPA DE RESULTADOS ESPERADOS)							
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsable	Fecha Limite	Presupuesto	Fuente de Financiamiento
Objetivo Estratégico 1	Indicador 1.1	Estrategia 1.1	Actividad 1.1.1				
	Indicador 1.2		Actividad 1.1.2 Actividad 1.1.3				
		Estrategia 1.2	Actividad 1.2.1				
			Actividad 1.2.2 Actividad 1.2.3 Actividad 1.2.4				
Objetivo Estratégico 2	Indicador 2.1	Estrategia 2.1	Actividad 2.1.1				
	Indicador 2.2		Actividad 2.1.2 Actividad 2.1.3				
		Estrategia 2.2	Actividad 2.2.1				
			Actividad 2.2.2 Actividad 2.2.3 Actividad 2.2.4 Actividad 2.2.5				
		Estrategia 2.3	Actividad 2.3.1				
			Actividad 2.3.2				
Objetivo Estratégico 3	Indicador 3.1	Estrategia 3.1	Actividad 3.1.1				
			Actividad 3.1.2				
		Estrategia 3.2	Actividad 3.2.1				
			Actividad 3.2.2 Actividad 3.2.3				
Objetivo Estratégico 4	Indicador 4.1	Estrategia 4.1	Actividad 4.1.1				
	Indicador 4.2		Actividad 4.1.2 Actividad 4.1.3				

Figura 41. Formato guía para el plan de acción de los objetivos del prototipo de franquicia.

Fuente: Julio Castellanos, *Planificación estratégica. op. cit. p. 114*

Revisar la Responsabilidad de la Dirección

La Norma¹⁹ establece en su capítulo 5 la responsabilidad que la dirección tiene en la gestión del sistema de calidad.

La figura 42 resume los conceptos del sistema de los cuales mis amigos son responsables, mismos que revisaremos periódicamente con ellos para ir evaluando su cumplimiento.

¹⁹ NMX-CC-9001-IMNC-2008, Capítulo 5, *op.cit.p. 11*.

Responsabilidades de la Dirección	Incisos
1) Asegurar que se determinan y cumplen los requisitos del cliente	5.2
2) Asegurar una adecuada política de calidad,	5.3
3) Tener objetivos de calidad coherentes y medibles.	5.4.1
4) Asegurar que se mantiene el sistema de Gestión de Calidad.	5.4.2
5) Definir las responsabilidades y niveles de autoridad	5.5.1
6) Nombrar un representante de la dirección para el SGC	5.5.2
7) Revisión periódica del SGC.	5.6.1
8) Determinar acciones de mejora del SGC	5.6.3

Figura 42. Compromisos de la Dirección para el Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: NMX-CC-9001-IMNC-2008, Capítulo 5, *op.cit.* p. 11.

- *Asegurar que se cumplen los Requisitos del Cliente.*

Para este propósito, usaremos las hojas de evaluación que actualmente utilizan mis amigos, en donde, después de cada curso, solicitan a los asistentes su opinión del mismo. Mis amigos revisan periódicamente esta información para adecuar las características de los cursos subsiguientes en base estos comentarios, cumpliendo de esta manera con los requisitos del cliente.

- *Definir responsabilidades y niveles de autoridad.*

En base a lo que conozco de la empresa, el organigrama funcional es muy sencillo. En la figura 43 ejemplificamos lo que puede ser el organigrama de la empresa. En base a este organigrama, mis amigos tendrán que definir las responsabilidades y niveles de autoridad para cada función o proceso.

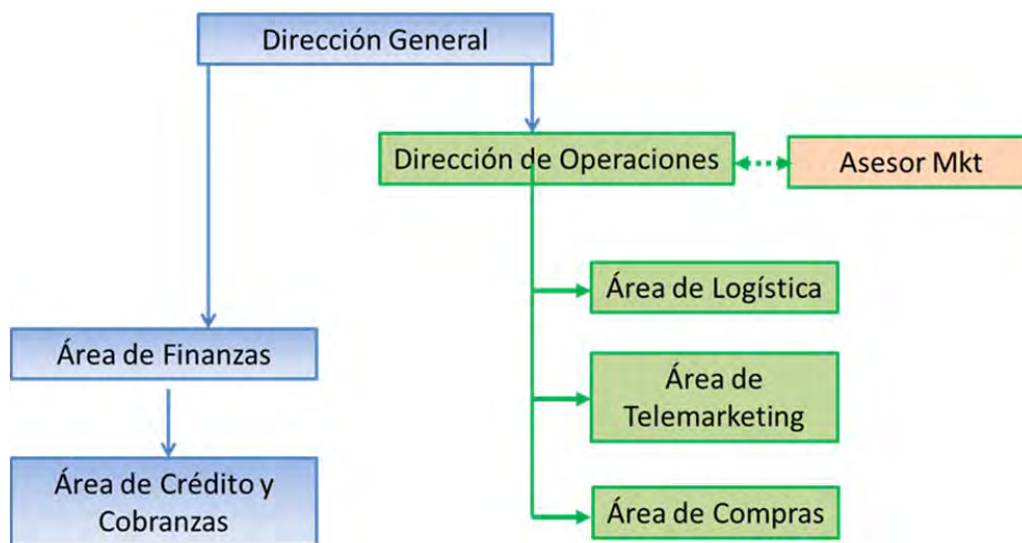


Figura 43. Organigrama Funcional de la empresa de mis amigos

Fuente: Elaboración propia

- **Otras responsabilidades.**

Para cumplir con el requisito de nombrar un **representante responsable del Sistema de Gestión**, es preciso poner por escrito dicha asignación aunque, siendo tan pequeña la empresa, es posible que esta responsabilidad recaiga en alguno de ellos.

Las responsabilidades relacionadas con la **política de calidad, objetivos de la calidad y sistema de gestión**, las hemos cubierto en este capítulo.

Las responsabilidades de **revisión periódica y acciones de mejora**, las cubriremos en el capítulo correspondiente a la auditoría interna²⁰.

²⁰ Vid infra. Cap. X. Auditoría

Capítulo VII Tercera Etapa. Gestión de los Procesos

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001 (Capítulos de la Norma)	Método de mi Plan de Implementación
2.- El objetivo estratégico. - Dinero - Oportunidad válida 3.- La estrategia de organización. - Organigrama - Funciones (procesos) - Reglas de Juego, escribir las actividades	II.- Etapa de Planeación 2. Desarrollo o Revisión del concepto del Sistema de Franquicia	II.- Gestión de Procesos Sistema de Gestión de la Calidad (4.0) Gestión de los Recursos (6.0) Realización del Producto (7.0) Medición, Análisis y Mejora (8.0)	3.- Gestión de los Procesos (Etapa del Planear) 3.1.- Mapeo de procesos vs incisos de la Norma ISO 9001-2008 (5), (6), (7), (8) 3.2.- Diagrama de Procesos 3.3.- Ficha de procesos 3.4.- Control de Registros

En esta etapa del plan, aplicaremos el cuarto principio de la gestión de la calidad¹.

“Cuarto Principio.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.

Los beneficios de adoptar el enfoque de procesos son:

- Reducir costos a través del uso eficaz de los recursos.
- Obtener mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Detectar oportunidades de mejora centradas y priorizadas.

Aunque todos los procesos que se realizan en la empresa de mis amigos son necesarios, algunos de ellos constituyen procesos vitales que dan pie a su razón de ser. Todos los demás procesos estarán subordinados a ellos, ya sea complementándolos o haciéndolos posibles.

¹ Vid supra. Capítulo III. Calidad

Para determinar cuáles procesos son vitales en la empresa de mis amigos, es conveniente clasificarlos en tres niveles: 1) procesos estratégicos, 2) procesos operativos o claves y 3) procesos de soporte².

La figura 44 enuncia las principales características de cada uno de tres niveles de procesos.

Tipos de Procesos	Características y Ejemplos
Procesos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la empresa. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. - Ejemplos: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica
Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Son aquéllos que justifican la existencia de la empresa. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. - En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. - Ejemplos: El proceso de elaboración de un tema de capacitación. El Proceso de registro de asistentes.
Procesos de Soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. - Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de la empresa. - Ejemplos: compras, formación del personal, informática.

Figura 44. Clasificación de los Procesos

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo esta clasificación, en la figura 45 definimos los procesos en la empresa de mis amigos, relacionándolos con los incisos de la Norma y los conceptos del Mito del Emprendedor. En nuestra opinión, los procesos vitales están en las áreas funcionales de logística y ventas.

Mapeo de los Procesos.

Para confirmar la clasificación de los procesos de la figura anterior e iniciar el mapeo de los mismos, tenemos planeado realizar varias reuniones con mis amigos y sus empleados, con el fin de corroborar y complementar la información de la misma y relacionarla con las entradas y salidas de cada proceso.

² José Ángel Cohuo Cuevas, *Elaboración de Mapas de procesos* <disponible en <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60249.PDF>> consultado en Julio de 2013

Tipo de Proceso	Funcion en el Organigrama de la Empresa	Procesos de la Norma ISO 9001-2008	Procesos Mito del Emprendedor
Estrategicos	Dirección General	5 Responsabilidad de la dirección	2.- El objetivo estratégico.
	Dirección de Operaciones	5 Responsabilidad de la dirección 7 Realización del Producto	3.- La estrategia de organización. 4.- La estrategia directiva.
	Asesor de Mkt	5.2. Enfoque al cliente 8.2.1 Satisfacción del cliente	6.-La estrategia de marketing.
Operativos	Área de Logística	7 Realización del Producto 7.5 Producción y prestación del servicio 8 Medición, análisis y mejora	7.- La estrategia de sistemas.
	Área de Ventas y Telemarketing	5.2. Enfoque al cliente 8.2.1 Satisfacción del cliente	6.-La estrategia de marketing.
Apoyo	Área de Finanzas	5.2. Enfoque al cliente	
	Área de Compras	7.4 Compras	
	Área de Crédito y Cobranzas	5.2. Enfoque al cliente 8.2.1 Satisfacción del cliente	
	Área de Recursos Humanos	6 Gestión de los Recursos	5.- La estrategia de personal.

Figura 45. Procesos funcionales en la empresa de mis amigos

Fuente: Elaboración propia.

Para relacionar los procesos con sus entradas y salidas, pensamos utilizar un formato similar al mostrado en la figura 46, el cual iremos puliendo conforme profundicemos en el mapeo de los procesos.

Proceso para el Mapeo de Procesos³

El proceso que vamos a utilizar para el mapeo de los procesos, consta de cuatro pasos:

Paso 1: Identificar a los actores y/o grupos de interés.

Paso 2: Identificar la línea operativa.

Paso 3: Añadir los procesos de soporte y dirección a la línea operativa.

Paso 4: Añadir los procesos que afectan a todo el sistema.

³ *Idem.*

Tipo de Proceso	Función en el Organigrama de la Empresa	Objetivo	Entradas	Salidas	Recursos	Procedimiento/actividades
Estrategicos	Dirección General	Proporcionar dirección a la empresa	- Planeación Estratégica	- Índices de gestión		
	Dirección de Operaciones	Planear los cursos de capacitación	- Requisitos del cliente	- Nuevos cursos - Innovaciones en los nuevos cursos		
	Asesor de Mkt	Planear estrategias de ventas	- Registros de Ventas - Bases de Correo	- Balances de ventas - Efectividad de las bases de correo		
Operativos/Vitales	Área de Logística	Elaborar los cursos y materiales	- Plan de Curso - Currículum del expositor	- Evaluación de proveedores		
	Área de Ventas y Telemarketing	Captar clientes para los cursos	- Cursos semanales - Bases de Correo depuradas	- Eficiencia de ventas - Nuevas bases depuradas		
Apoyo	Área de Finanzas	Administrar los recursos financieros	- Lista de asistentes - Registros Financieros	- Balances financieros - Bases VIP		
	Área de Compras	Adquirir los recursos requeridos	- Cursos semanales - Listado de expositores - Listado de necesidades	- Índices de cumplimiento - Cero defectos		
	Área de Crédito y Cobranzas	Captar recursos para la empresa	- Control de facturación - Control de clientes morosos	- Índices de cumplimiento - Flujo de caja		
	Área de Recursos Humanos	Mantener empleados extraordinarios	- Definiciones de puestos - Currículums de empleados	- Detección de necesidades - Evaluación de empleados		

Figura 46. - Información inicial para el mapeo de los procesos funcionales en la empresa de mis amigos

Fuente: Elaboración propia.

A continuación iremos ejemplificando estos pasos, enfocándonos en el proceso vital de "la realización del producto"⁴, que en el caso de mis amigos no es otro que el de suministrar cursos de capacitación de manera eficiente, efectiva y eficaz.

- Paso Uno: Identificar los actores y grupos de interés

La empresa existe porque tiene clientes que atender, proveedores y otras organizaciones en su entorno.

⁴ NMX-CC-9001-IMNC-2008, Cap 7.op. cit.,p. 11.

¿Cuáles pueden ser los actores y grupos de interés de la empresa de mis amigos? Seguramente todas las personas y organizaciones que interactúan de una manera u otra con ella, aun cuando no todas participen en los procesos vitales.

Para el proceso vital de suministrar cursos de capacitación, los actores y grupos de interés pueden ser principalmente: los asistentes a los cursos, los gerentes de las empresas asistentes, el expositor, el personal de logística de mis amigos, los proveedores del local, el impresor, el sonido, los apoyos visuales y los vendedores.

- ***Paso Dos: Identificar la línea operativa***

La línea operativa es la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para realizar los cursos de capacitación.

Para el proceso vital de suministrar cursos de capacitación, elaboramos un esbozo inicial con base en el conocimiento de cómo operan mis amigos, el cual se muestra en la figura 47.

Dentro del mapeo, deben tenerse presentes las definiciones de necesidades, expectativas, nivel de servicio y nivel de satisfacción.

- 1) Las ***necesidades*** de los clientes marcan la existencia de los procesos clave. La empresa ofrece unos determinados servicios porque existen unas determinadas necesidades que se han de cubrir.
- 2) Las ***expectativas*** de los clientes marcan las características que se espera que tengan los servicios demandados.

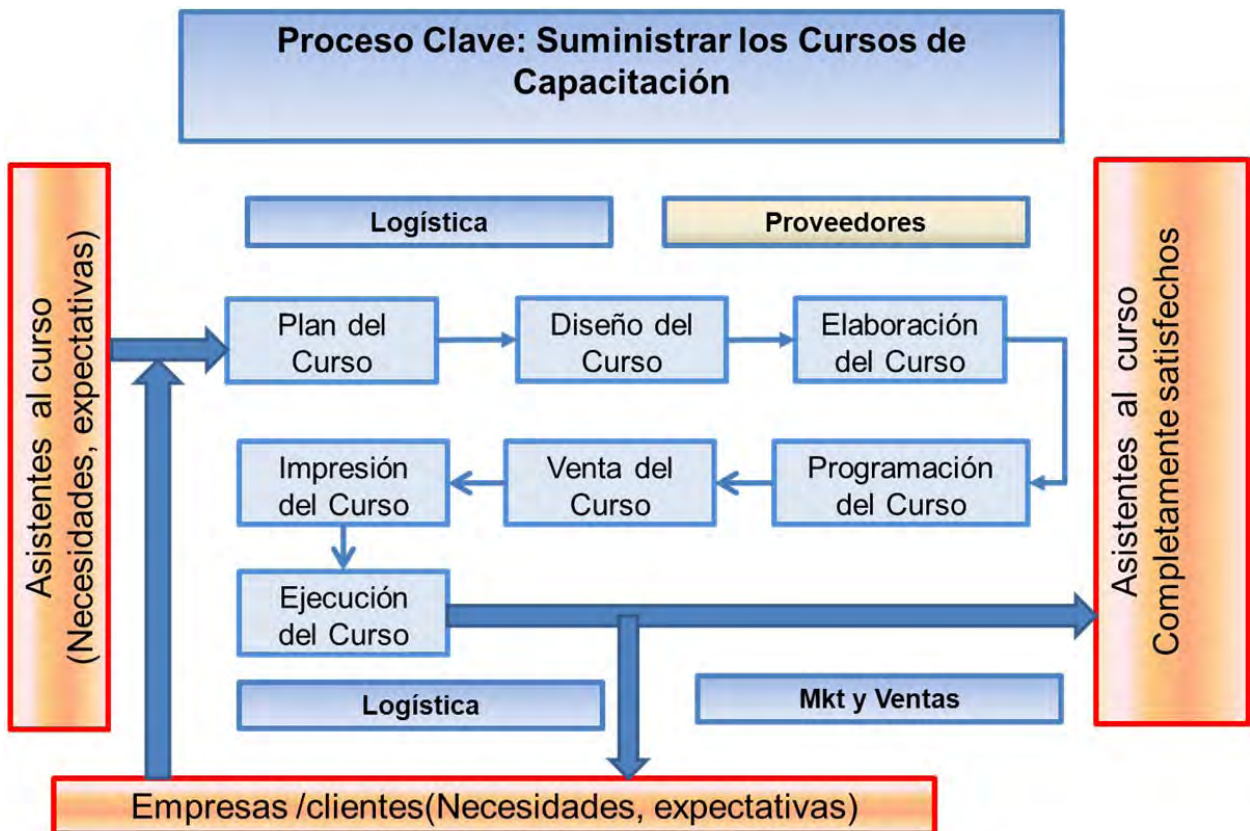


Figura 47.- Línea Operativa del Proceso de Suministro de Capacitación

Fuente: Elaboración propia

- 3) El **nivel de satisfacción** del cliente depende de que tan bien se cubren las necesidades y las expectativas.
- 4) El **nivel de servicio** mide los esfuerzos de la empresa por cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas de los clientes.

Se pueden clasificar los niveles de servicio en los cuatro puntos de la figura 48. Nuestra meta es cubrirlas todas para deleitar al cliente.

- **Paso Tres: Añadir los procesos de soporte y dirección a la línea operativa.**

El siguiente paso en el mapeo de los procesos, es mostrar la interacción del proceso vital con los procesos de apoyo y de dirección.

Nivel de Servicio	Alcance	Necesidad/Expectativa	Valor Percibido
Básico	Imprescindibles para cubrir las necesidades básicas. Requisitos mínimos que se deben cubrir.	Obtener nuevos conocimientos.	Necesito el Diploma de Participación
Esperado	Valores o requisitos que el cliente da por supuestos	Expectativa: amabilidad, profesionalidad y atención personal.	Cumplen con lo prometido. No esperaba menos.
Deseado	Valores o requisitos que el cliente no espera pero los valora y aprecia	Expectativa: Lugar cómodo, funcional, bien acondicionado.	Quede 100% satisfecho.
No previsto	Atributos sorpresa, más allá de las expectativas		Quede gratamente sorprendido con el buen servicio

Para que el cliente quede satisfecho, su percepción tendrá que ser superior a sus necesidades y expectativas.

Figura 48.- Percepción del cliente respecto al nivel de servicio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo del proceso de suministro de cursos de capacitación, este paso consiste en añadir las partes de: planeación de los cursos, contratación del expositor, contratación del impresor, contratación del local del curso y la venta del curso.

La figura 49 muestra el mismo proceso vital de la figura 47, pero ahora completado con los procesos de soporte y dirección.

- Paso Cuatro: Añadir los procesos que afectan a todo el sistema

Llegados a este punto, tenemos representado el corazón del negocio, pero falta el resto de los órganos que dan vida al sistema y que son: a) el proceso de gestión de incidencias y producto no conforme; b) el proceso de gestión de los recursos, y c) el proceso de gestión de acciones para no conformidades, y acciones preventivas y correctivas.

a) Procesos de gestión de incidencias, productos no conformes.

Alguien tiene que apartar las piedras del camino ya que eventualmente, todas las organizaciones se enfrentan a los problemas que genera el trabajo mal hecho.

Y estos procesos de gestión de incidencias, tienen por finalidad transformar los problemas en soluciones.

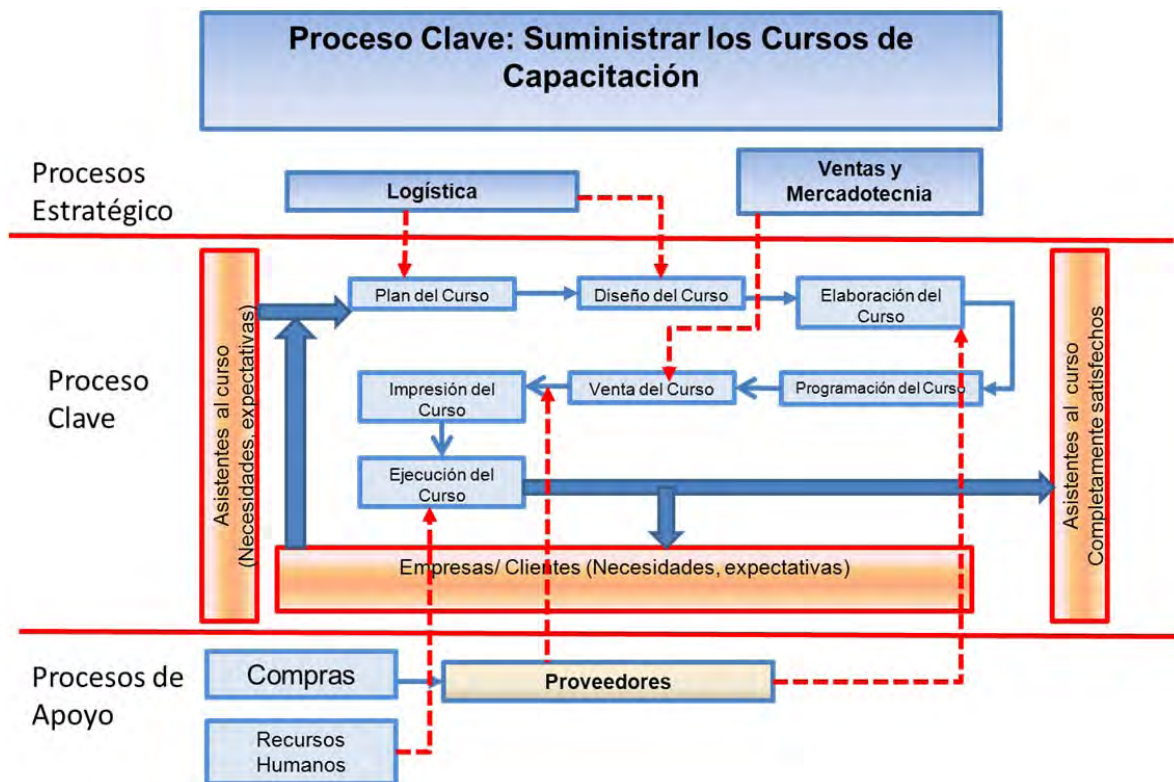


Figura 49.- Proceso Clave de Suministro de Cursos de Capacitación con los procesos de soporte y dirección

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, cuando se trata del reclamo de un cliente; este se atiende, se investiga, y se corrige. Posteriormente se informa al cliente dándole las satisfacciones que convenga.

Si es una no conformidad en una auditoría interna; se emprenden las acciones correctivas requeridas.

La gestión de incidencias puede recibir entradas de cualquier proceso del sistema y una manera de representarla se muestra en la figura 50.

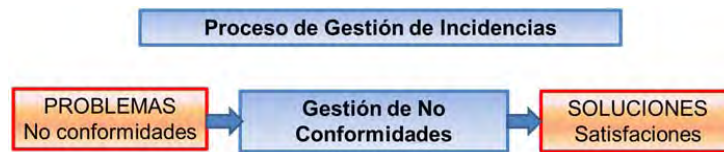


Figura 50.- Proceso de Gestión de Incidencias

Fuente: Elaboración propia en base a José Ángel Cohuo Cuevas, *op. cit.* p.121⁵.

b) Procesos de gestión de los recursos

Nuestro sistema de gestión necesita de una infraestructura para poder operar como son: instalaciones, equipos y herramientas, entre otros. También necesita personas y profesionales con las competencias y habilidades necesarias para desarrollar eficientemente las funciones encomendadas, y de cuya adquisición se hacen cargo las áreas de Recursos Humanos y de Compras⁶.

Como la gestión de recursos puede recibir entradas de cualquier proceso del sistema, se puede representar como se muestra en la figura 51.

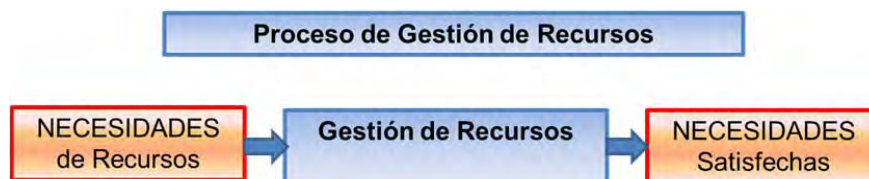


Figura 51.- Proceso de Gestión de Recursos

Fuente: Elaboración propia

c) No conformidades, Acciones correctivas y preventivas

Este tipo de procesos y acciones está tipificado en el Capítulo 8 de la Norma.⁷

Aunque una acción correctiva no es lo mismo que una acción preventiva, como sus salidas se parecen, aun cuando sus entradas puedan ser bastante diferentes, es posible juntar ambas con el proceso de gestión de no

⁵ José Ángel Cohuo Cuevas, *Elaboración de Mapas de procesos, op.cit.* p. 121.

⁶ NMX-CC-9001-IMNC-2008, Cap. 6, *op. cit.*, p. 11

⁷ *Ibid.*, Capítulo 8.

conformidades, de manera que se pueden representar como se muestra en la figura 52.



Figura 52.- Proceso de Gestión de Acciones
Fuente: Elaboración propia

Mapa Final del Proceso de Suministro de Cursos de Capacitación.

Uniendo en un solo mapa las representaciones de los procesos antes vistos y que intervienen en el proceso vital de suministro de capacitación que tomamos como ejemplo, quedaría algo similar a lo mostrado en la figura 53.

Desde luego, este mapa de proceso puede estar incompleto y tener errores, pues ha sido elaborado en base al conocimiento parcial que tenemos del mismo. Por eso, en el plan de implementación se considera realizar reuniones periódicas con los responsables de los procesos con el fin de realizar el mapeo completo de los mismos. Conforme se avance de las reuniones, este mapa que tomamos como ejemplo, así todos los demás considerados vitales, se irán completando hasta mostrar el flujo de las actividades que se realizan -o se deben realizar- en la empresa de mis amigos.

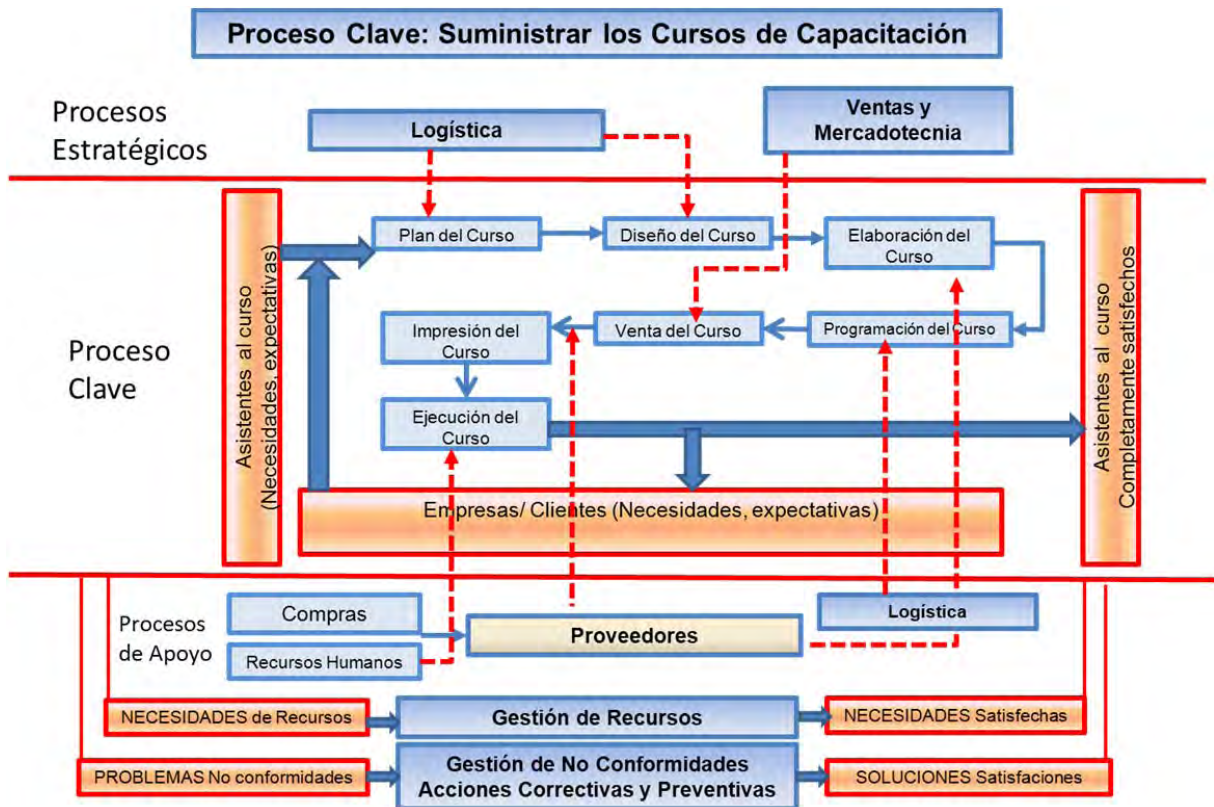


Figura 53.- Mapa completo del Proceso de Suministro de Cursos de Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Diagrama y Ficha de Procesos

Como el mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, pero no conocer lo que ocurre dentro de ellos y como se transforman las entradas en salidas, se requiere una descripción de los criterios y métodos que aseguran que las actividades y los controles del proceso se llevan a cabo de manera eficaz.

Para eso, las actividades y características de cada proceso se deben describir a detalle en un diagrama de procesos y en una ficha de proceso, como se ilustra en la figura 54.

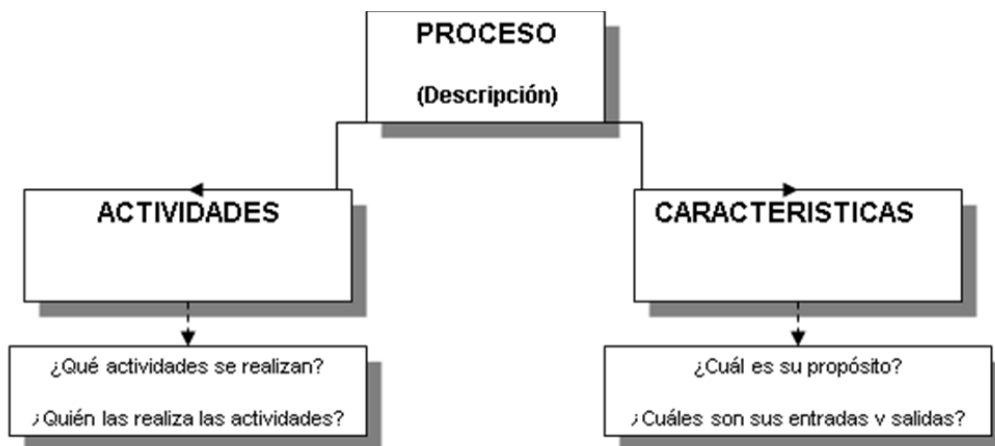


Figura 54.- Los elementos del proceso

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.p. 57.*

- **Diagrama del Proceso**

La descripción de las actividades del proceso se realiza a través de un diagrama. Para el ejemplo que tomamos del proceso de suministro de cursos de capacitación, podemos utilizar un diagrama como el mostrado en las figuras 55a y 55b, en donde se muestran las áreas responsables de cada actividad a realizar.

- **Ficha del Proceso**

La ficha de proceso, informa de las características relevantes definidas en el diagrama de proceso, y sirve para el control de las actividades y la gestión del proceso.

Como la información de las actividades que se realizan en la empresa de mis amigos para el proceso vital que tomamos de ejemplo no está a nuestra disposición, no intentaremos en este trabajo, desarrollar su ficha del proceso.

Para elaborar las fichas de los procesos, el plan considera utilizar el formato de la figura 56, con el objetivo de que durante el desarrollo de la implementación, se elaboren todas las fichas que sean necesarias.

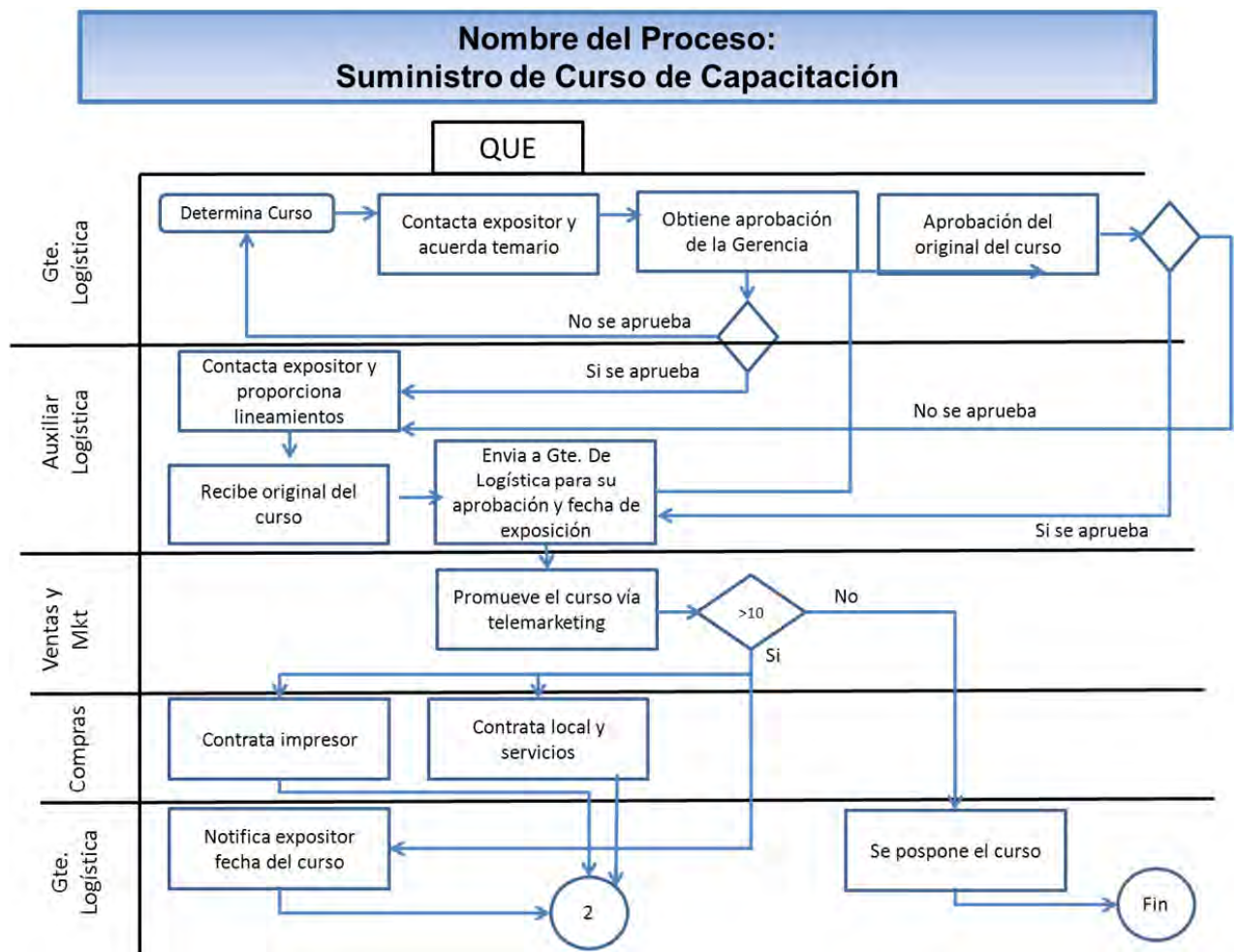


Figura 55a.- Esqueleto de Diagrama del Proceso de suministro de cursos de capacitación. Primera parte.

Fuente: Elaboración propia.

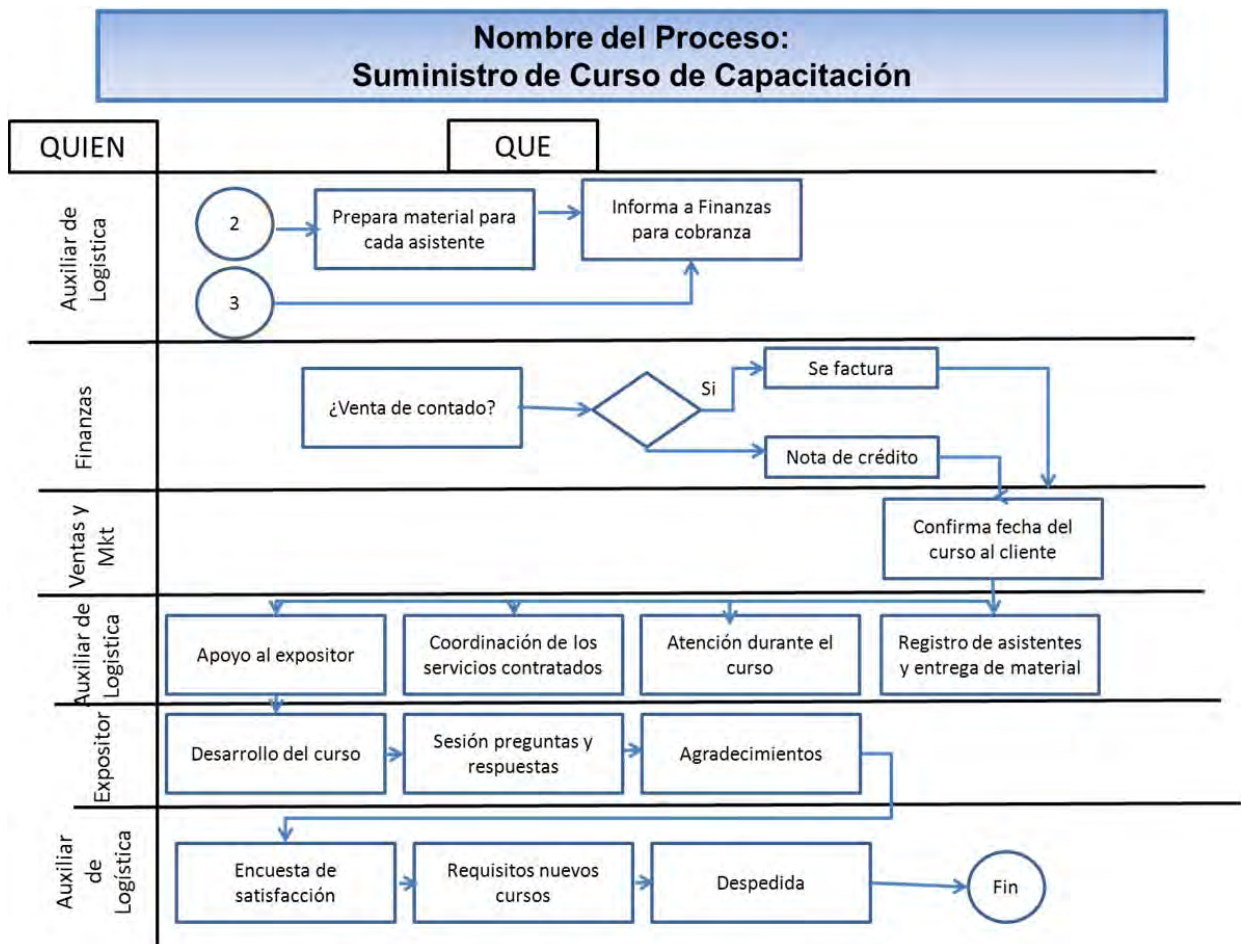


Figura 55b.- Esqueleto de Diagrama del Proceso de suministro de cursos de capacitación

Fuente: Elaboración propia.

Nombre de la Empresa		FICHA DE PROCESO		SG - PC.01
P L A N E A R	PROCESO: Nombre del proceso		PROPIETARIO: Responsable del proceso	
	OBJETIVO: Cual es el propósito del proceso (para que sirve o para que se requiere).			
	ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Donde empieza el proceso. • Incluye: Que elementos incluye. • Termina: Donde termina el proceso. 			
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso.		CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso.	
H A C E R	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso.		SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso.	
	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso.		VEA DIAGRAMA DEL PROCESO: Indica el diagrama de proceso relacionado.	
V E R I F I C A R	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso.		INSPECCIONES/CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos.	
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.			
A C T U A R	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas			
	ACCIÓN PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o tendencias negativas que apuntan a salirse del control del proceso.		ACCIÓN CORRECTIVA: Acciones que se deben tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control en caso de desviaciones.	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

Figura 56.- Formato de Ficha del Proceso

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.* p. 57.

Seguimiento y Medición de los Procesos

Hemos repetido varias veces que “lo que no se mide, no se mejora”, por lo que resulta imprescindible conocer que se esta obteniendo del proceso, que tan bien se cumplen los resultados, y donde se tienen posibilidades de mejora⁸.

Para esto, el plan considera establecer los indicadores más relevantes de cada proceso, utilizando un formato similar al mostrado en la figura 57, teniendo en cuenta las recomendaciones del método del anexo III.C⁹ y las indicaciones de la bibliografía del presente capítulo.

Nombre de la Empresa	PROCESO: Nombre del Proceso	SG - PC.01
INDICADOR	CALCULO	RESULTADO ESPERADO (Objetivo)
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:

Figura 57.- Formato para establecer indicadores

Fuente: Elaboración propia

Los datos recopilados durante el seguimiento y medición de los procesos serán analizados periódicamente a fin de seguir su evolución y buscar la mejora continua, para lo cual el plan es utilizar un formato como el de la figura 58.

Enfoque del Control de Procesos en la empresa

Siguiendo los lineamientos expuestos en este capítulo, iremos implementando los procesos de calidad y del prototipo de franquicia que durante la etapa de planeación vayamos considerando como vitales para la empresa.

⁸ NMX-CC-9001-IMNC-2008, Capítulo 8. *op. cit.*, p.11.

⁹ *Vid supra* Capítulo III. Anexo III.C.

Nombre de la Empresa	PROCESO: Nombre del proceso	SG - PC.01
DESVÍOS: Describa aquellos desvíos que se generaron en el proceso (objetivos no cumplidos).		
INVESTIGACIÓN DE CAUSAS: Conjuntamente con los que participan en el proceso se debe realizar una investigación para determinar las causas que ocasionaron los desvíos y registrarlos en este apartado (aplicar herramientas como diagrama causa efecto).		
ACCIONES PREVENTIVAS: Se debe registrar las acciones preventivas (para las causas que generaron el desvío) para que en el futuro sean prevenidos.	ACCIONES CORRECTIVAS: Se debe registrar las acciones correctivas (para las causas que generaron el desvío) para que en el futuro se puedan evitar.	
OBJETIVOS: Las mejoras de los procesos deben consolidarse mediante objetivos para garantizar la eficiencia del proceso. Estos objetivos deben registrarse en este apartado.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
		Fecha:

Figura 58.- Formato para la Mejora del Proceso.

Fuente: Víctor Chamby Jamera; *op.cit.*

Para los procesos de calidad, la Norma¹⁰ identifica cinco procesos clave en cualquier organización, mismos que como mínimo deberemos mapear:

¹⁰ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* p.11

1. Sistema de Gestión de la Calidad (Mejora Continua).
2. Responsabilidad de la Dirección.
3. Gestión de los Recursos.
4. Medición, Análisis y Mejora.
5. Realización del Producto o Servicio.

El último es específico de cada organización, pero el resto son comunes a todas las empresas, por lo que los deberemos desarrollar y documentar para la empresa de mis amigos.

En cuanto a los procesos del prototipo de franquicia, los procesos mínimos a considerar son:

- 6.- Mercadotecnia, Promoción y Publicidad.
- 7.- Comercialización.
- 8.- Organización del Área de Franquicias y Soporte Técnico.

En resumen, el plan para la empresa de mis amigos considera la implementación y documentación secuencial de al menos estos ocho procesos, para tener un prototipo de franquicia aceptable.

Iniciando con los procesos relativos a la calidad para posteriormente continuar con los de la franquicia.

CAPÍTULO VIII. CUARTA ETAPA

SISTEMA DOCUMENTAL

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001 (Incisos de la Norma)	Método de mi Plan de Implementación
4.- La estrategia directiva. Manual de Operaciones de la Empresa Otros Manuales Listas de comprobación 5.- La estrategia de personal. Medición de Responsabilidades 6.- La estrategia de marketing. Enfoque en el cliente	III.- Etapa de Ejecución 5. Desarrollo y Revisión de Manuales de Operación para el Sistema de Franquicia	III.- Sistema Documental Manual de Calidad Procedimientos Documentados Procedimientos Específicos Registros	4.- Sistema Documental (Etapa del Hacer) 4.1.- Manual de Calidad y de Operación de la Franquicia 4.2.- Procedimientos Documentados 4.3.- Procedimientos Específicos - Determinación de los requisitos de cliente. - Definición de puesto y funciones 4.4.- Registros

En esta etapa estamos considerando la planeación del sistema de documental, consistente en cuatro pasos:

- 1.- La **estructura** del **Manual de Calidad** y de los **Manuales de Operación** del prototipo de franquicia.
- 2.- La **estructura** de los **procedimientos**, tanto los documentados que marca la Norma,¹ como los que determinemos convenientes para la empresa.
- 3.- La **estructura de los registros**.
- 4.- La estructura del **control de la documentación**.

¹ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* p.11

Primer Paso. Estructura del Manual de Calidad y de los Manuales del prototipo de franquicia.

Después de la elaboración de la política y de los objetivos de la calidad² continuaremos con la elaboración del sistema documental respetando la secuencia mostrada en la figura 59.

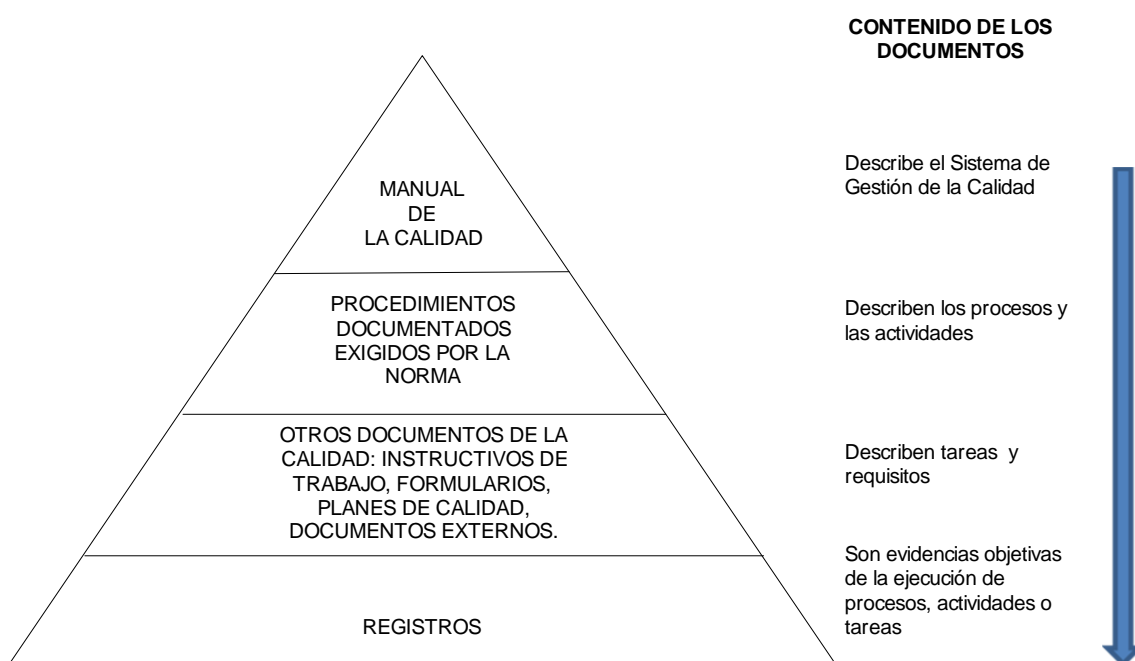


Figura 59. Secuencia de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Boris C. Herbas Torrico, *op. cit.* p. 46.

- Manual de Calidad

El manual de la calidad proporciona el panorama general del sistema de gestión de calidad de la empresa. Es el escrito donde se registran y justifican las exclusiones del sistema de gestión de la calidad. En muchas ocasiones, es el lugar donde se encuentran los procedimientos derivados de los procesos.

Para su elaboración, dos buenos consejos encontrados en la bibliografía³ son 1) realizarlo por capítulos (para que se pueda actualizar fácilmente), y 2) seguir la secuencia de los requisitos de la Norma.

² *Vid supra* Capítulo VI. Etapa de la Estrategia.

Entonces, el índice del Manual de Calidad para la empresa de mis amigos contendrá los siguientes capítulos:

0. Organigrama y Mapa de proceso.
1. Objeto y campo de aplicación.
2. Definiciones y terminología.
3. Presentación de la Organización.
4. Sistema gestión de la calidad.
5. Responsabilidad de la dirección.
6. Gestión de los recursos.
7. Prestación del servicio.
8. Medición, análisis y mejora.

En cuanto a su contenido, lo desarrollaremos siguiendo la secuencia de la Norma ISO 9001-2008, así como los pasos descritos en la bibliografía a pie de página⁴.

- ***Manuales de Operación del prototipo de franquicia***⁵.

Los manuales de operación proporcionan el panorama general del sistema de gestión de la franquicia.

El “*know-how*” de la franquicia lo transfiere el franquiciante al franquiciatario en forma de manuales operativos elaborados en base a su propia experiencia. Son al menos cuatro los manuales de operación considerados para el prototipo de franquicia⁶:

- 1.- El ***Manual Técnico***.
- 2.- El ***Manual de Logística***.

³ Boris C. Herbas Torrico, *op. cit.*, página 11

⁴ Julián Roberto Acevedo, et. al., *op. cit.*, pp. 80.

⁵ *Manual de la franquicia*. <disponible en <http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia.html>> consultado en Agosto de 2013

⁶ *Idem*.

3.- El **Manual de Marketing**.

4.- El **Manual de Gestión**.

En la figura 60 se muestra el contenido típico de estos manuales. Algo que llama la atención, es que gran parte de su contenido ya está considerado en el Manual de Calidad, de manera que al elaborar el Manual de Calidad, también se avanza en la elaboración de los Manuales de la Franquicia.

La estructura de estos manuales, será similar a la del Manual de Calidad, considerando:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Definiciones y terminología.
- 3.- Mapa de los Procesos.
4. Aspectos Técnicos de cada manual.⁷
5. Procedimientos y Registros aplicables.
6. Medición, análisis y mejora.

Para su elaboración nos basaremos en la información de la bibliografía de este capítulo así como en ejemplos existentes en internet.⁸

⁷ Mostrados en la figura 58, p.128.

⁸ Por ejemplo:

Pasos para convertir un Negocio en Franquicia >disponible en
http://www.elnuevoempresario.com/inversiones_1423_pasos-para-convertir-un-negocio-en-franquicia.php>

Manual de Operaciones para Franquicia de Comida Rápida <disponible en
<http://www.buenastareas.com/materias/manual-de-operaciones-para-franquicia-de-comida-rapida/0>

Manual de Franquicia de Pemex < disponible en
<http://esr.cemefi.org/Documentos%20compartidos/Vinculaci%C3%B3n%20con%20el%20Medio%20Ambiente/A%29%20MANUAL%20DE%20OPERACI%C3%93N%20%28INTRO%29%20PEMEX.PDF>

Manual de Operaciones de FEMPSA <disponible en
<http://www.fempsa.com/datosFEMPSA/docuteca/Manuales%20Operativos/Manual%20de%20Operaciones%20Fempsa.pdf>>

Sistema de Gestión de Calidad	Sistema de Gestión de la Franquicia			
Manual de Calidad	A. Manual Técnico	B. Manual de Logística	C. Manual de Marketing	4. Manual de Gestión
0. Organigrama y Mapa de proceso	1. El Producto/ servicio	1. Las Compras	1. Introducción	1. Operativa Diaria
1. Objeto y campo de aplicación	2. El Local de Negocio	2. Política de Compras	2. El Mercado	2. Ventas
2. Definiciones y terminología	3. Las Instalaciones	3. Los Proveedores	3. La Competencia	3. Reposición del Producto
3. Presentación de la Organización	4. Mobiliario, equipos informáticos, herramientas, vehículos, etc.	4. Cuándo se Compra	4. El Posicionamiento	4. Ingresos en el Banco
4. Sistema gestión de la calidad	5. El Mantenimiento, limpieza y seguridad	5. La Determinación de las Necesidades de Producto	5. El Público Objetivo	5. Mantenimiento y Limpieza de las instalaciones
5. Responsabilidad de la dirección	6. Gestiones, permisos y licencias previas a la apertura	6. La Emisión de Pedidos	6. La Política Comercial	6. Supervisión de los Empleados
6. Gestión de los recursos	7. Personalidad jurídica del franquiciado	7. La Recepción del Producto	7. Los Signos. La Marca	7. Gestión de la Tesorería
7. Prestación del servicio	8. Contratación de seguros	8. La Carta de Porte	8. Los Soportes y Procedimientos de Utilización	8. Operaciones con Entidades Financieras
8. Medición, análisis y mejora		9. Actuación ante un envío defectuoso	9. La Imagen	9. Pago del Royalty mensual a la Franquicia
		10. Almacenaje del Producto	10. El Interior de los Negocios o Tiendas	10. Pagos a Proveedores
		11. El Inventario	11. Atención de Quejas y Reclamaciones	11. Abonos y Descuentos por Volumen de Compras
			12. La Publicidad y Promoción	12. Previsión de Tesorería
			13. Herramientas de Fidelización	13. La Contabilidad
			14. Políticas de Precios	14. Los Stocks
				15. Los Gastos

Figura 60. Contenido Típico de los Manuales de Franquicia

Fuente: Elaboración propia con la información extraída de *Manual de la Franquicia, op. cit. p. 140.*

Segundo Paso. La estructura de los procedimientos.

(tanto los documentados – que marca la Norma ISO 900.-2008- como los que determinemos convenientes para la empresa).

Los procedimientos constituyen la descripción formal de los procesos y documentan como llegar al resultado previsto. Los procedimientos detallan todos los requerimientos para la realización del proceso: las entradas (recursos e información requerida), las salidas (objetivo final), los responsables del mismo, y los indicadores o criterios con los cuales se puede medir la eficacia del proceso, y cuya relación se muestra en la figura 61.

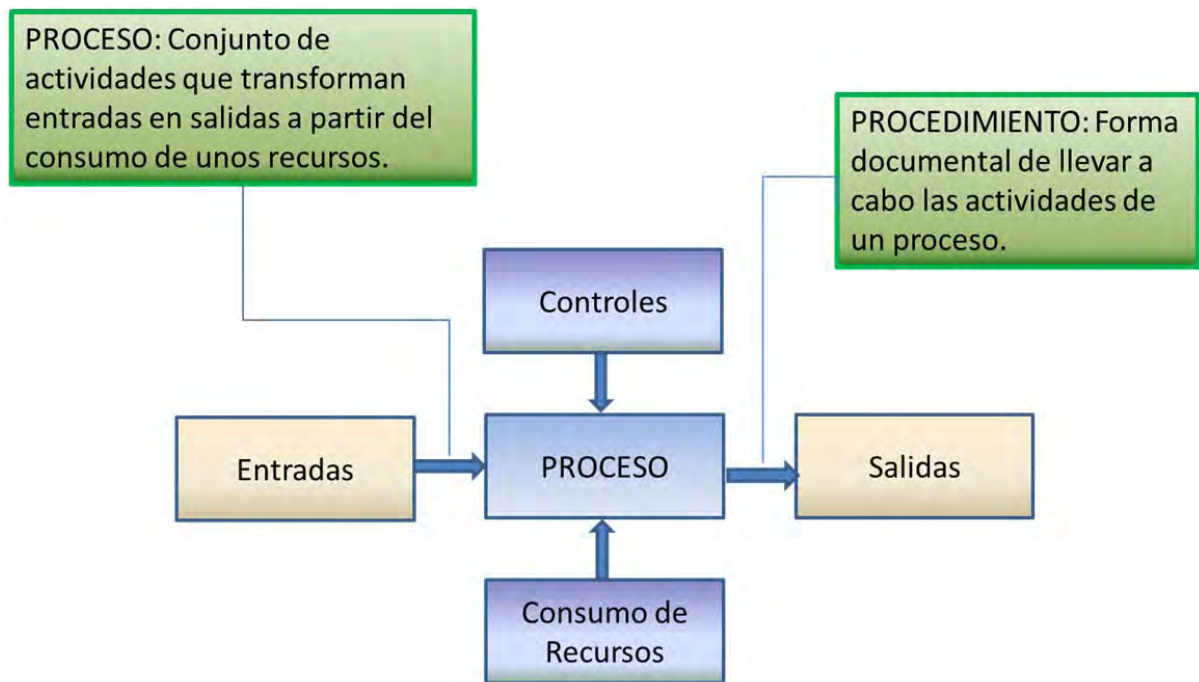


Figura 61. Relación de los Procedimientos con los Procesos

Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos que elaboremos indicarán quién hace qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.

- **Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.**

Como ya dijimos⁹, para el Sistema de Gestión de Calidad, los procedimientos documentados que requiere la Norma, son seis:

1. Control de documentos.
2. Control de registros.
3. Auditoria Interna.
4. Control de Producto y servicio no conforme.
5. Acción Correctiva.
6. Acción Preventiva.

Pero como la empresa de mis amigos es pequeña, reuniremos:

- 1) los procedimientos de **control de producto, acción correctiva y acción preventiva**¹⁰ dentro de un mismo documento¹¹.
- 2) Los procedimientos de **control de documentos y control de registros** en un mismo documento¹².

Y para mantener la estructura del Sistema de Gestión de Calidad, elaboraremos los procedimientos de:

- 3) Auditoria Interna.¹³
- 4) Responsabilidad de la Dirección.¹⁴
- 5) Gestión de los Recursos.¹⁵
- 6) Suministro de Cursos de Capacitación.¹⁶

⁹ *Vid supra* Cap. VII. P. 114.

¹⁰ *Ibid.* pp. 114-118, en donde ya están reunidos en el mapa de procesos.

¹¹ NMX-CC-9001-IMNC-2008, Cap. 8, *op. cit.* p.11.

¹² *Ibid.*, cap. 4.

¹³ *Ibid.*, cap. 8.

¹⁴ *Ibid.*, cap. 5.

¹⁵ *Ibid.*, cap. 6.

¹⁶ *Ibid.*, cap. 7.

La estructura de estos procedimientos estará de acuerdo con el Procedimiento para hacer Procedimientos que elaboraremos durante el curso-taller de documentación descrito en el capítulo cinco de este trabajo¹⁷, y en cuya estructura básica consideramos el índice siguiente:

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Responsabilidad.
4. Desarrollo.
5. Indicadores de proceso.
6. Terminología.
7. Documentos asociados.

Adicionalmente y para identificarlos debidamente, incluiremos en cada documento: 1) el nombre de la empresa, 2) el título del documento, 3) el número de revisión, 4) el número de páginas, y 5) el número de copias¹⁸.

La figura 62 es un ejemplo de la carátula del documento.

En la bibliografía¹⁹ viene una guía general con ejemplos para el desarrollo de cada uno de estos seis procedimientos, y nos basaremos en ella para su elaboración en la empresa de mis amigos. Dada la extensión de la guía, hemos considerado conveniente hacer referencia a ella y no incluirla en este trabajo.

¹⁷ *Vid. Supra.*, Cap. V, pp. 86 ss.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ Rafael Albero Vilaplana et. al., *op. cit.* p. 105.

Logo de la Empresa	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Indentificador:PG05	
	AUDITORIA INTERNA	Revisión: 1	Página 1 de 3
INDICE			
1. OBJETIVO			
2. ALCANCE			
3. RESPONSABILIDAD			
4. DESCRIPCIÓN			
5. PROCESOS ASOCIADOS			
6. DOCUMENTOS ASOCIADOS			

DISTRIBUIDO	COPIAS	FECHA
Director General	1	
Director de Operaciones	1	
Asesor de Mercadotecnia	1	
Jefe de Logística	1	
Jefe de Ventas	3	
Jefe de Finanzas	1	

REVISADO	APROBADO
Resposable de Calidad	Director General
Fecha:	Fecha:

Figura 62. Ejemplo del Índice de un Procedimiento

Fuente: Rafael Albero Vilaplana et. al., *op. cit.*, p. 105.

La figura 63 es el listado inicial de los procedimientos que pensamos se deben elaborar como parte de los procedimientos de la franquicia.

Procedimientos Necesarios	Sistema	Sistema
Control de Producto, acción correctiva, acción correctiva y atención de quejas	SGC	
Control de Documentos y Registros	SGC	
Auditoria Interna	SGC	
Responsabilidad de la Dirección	SGC	
Gestión de los Recursos/ local , mobiliario, instalaciones	SGC	Franquicia
Suministro de Cursos de Capacitación	SGC	Franquicia
Mantenimiento, limpieza y seguridad		Franquicia
Gestión de Permisos, licencias y seguros		Franquicia
Gestión de Recursos, compras, proveedores, pedidos, recepción del producto, almacenaje, inventario	SGC	Franquicia
Ventas y Mercadotecnia, política comercial, política de precios, manejo de la imagen corporativa		Franquicia
Contabilidad y Finanzas, flujo de caja, tesorería, pago a proveedores, contabilidad		Franquicia

Figura 63. Listado inicial de Procedimientos de la Franquicia

Fuente: Elaboración propia

- Procedimientos de la Franquicia.

Con respecto a los procedimientos de la franquicia, los desarrollaremos siguiendo la misma guía del procedimiento para hacer procedimientos y el contenido típico de los manuales de la figura 60²⁰.

Tercer Paso. La estructura de los registros.

Los registros son documentos que presentan los resultados obtenidos (salidas) de los procesos y proporcionan evidencia de las actividades realizadas.

Los registros no tienen un formato definido, y los iremos elaborando en función de las necesidades de la empresa.

- Registros del Sistema de Gestión de Calidad.

La Norma²¹ establece como requeridos diecinueve registros normalizados de acuerdo a la figura 64, de los cuales inicialmente elaboraremos los aplicables a los procesos críticos en la empresa de mis amigos.

²⁰ Vid supra, p. 142.

Num	Incios de la Norma	Registro Requerido
1	5.6.1	Revisión por la dirección.
2	6.2.2 e	Educación, formación, habilidades y experiencia.
3	7.1 d	Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos.
4	7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y las acciones derivadas de la misma.
5	7.3.2	Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
6	7.3.4	Revisiones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7	7.3.5	Resultado de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
8	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
9	7.3.7	Control de los cambios de diseño y desarrollo y de las acciones necesarias.
10	7.4.1	Proceso de compras.
11	7.5.2 d	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.
12	7.5.3	Identificación y trazabilidad.
13	7.5.4	Propiedad del cliente.
14	7.6	Control de calibraciones y verificaciones de equipos de seguimiento y medición, incluyendo la validez de los resultados
15	8.2.2	Auditorías internas.
16	8.2.4	Seguimiento y medición del producto.
17	8.3	Control del producto y servicio no conforme.
18	8.5.2	Acción correctiva.
19	8.5.3	Acción preventiva.

Figura 64. Listado de Registros requeridos por la Norma ISO 9001-2008

Fuente: Elaboración propia.

Los registros se incluirán como anexos en los procedimientos y: 1) estarán identificados de acuerdo a lo que señala la Norma,²² 2) serán conservados por tres años.

- Registros de la Franquicia.

Conforme vayamos elaborando los manuales y los procedimientos de la franquicia, irá surgiendo de manera natural la información que deberemos registrar, así como cuáles serán los formatos de registro requeridos.

²¹ NMX-CC-9001-IMNC-2008, *op. cit.* p.11.

²² *Ibid.*, Cap. 4.2 “Requisitos de la documentación” y Cap. 4.2.4 “Control de los registros”

Cuarto Paso. Control de la Documentación

Como los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad y por la franquicia deben controlarse, consideramos elaborar un procedimiento que defina su aprobación, revisión, actualización, identificación, trazabilidad, obsolescencia, y demás requisitos de la Norma²³.

Este control de documentos lo aplicaremos no solo para el sistema de gestión de calidad, sino también para todos los documentos del sistema de gestión del prototipo de franquicia.

La figura 65 ilustra el ciclo a seguir para el control de los documentos.



Figura 65. Control de los Documentos
Fuente: Boris C. Herbas Torrico, *op. cit.* p. 46.

²³ *Ibid.*, Cap. 4.2.3.

Siguiendo el plan de implementación definido en el capítulo IV y desarrollado en los capítulos V a VII de este trabajo, estaremos en posibilidad de continuar con la siguiente fase que es “poner manos a la obra”, es decir:

- Implementar el sistema de gestión de calidad.
- Probarlo por un tiempo razonable.
- Corregir errores.
- Re-elaborar documentos.
- Fortalecer el sistema, y
- Dejarlo a punto para ser auditado.

Lo cual es tema de los capítulos siguientes.

CAPÍTULO IX QUINTA ETAPA. IMPLEMENTACIÓN

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001 (Incisos de la Norma)	Método de mi Plan de Implementación
	IV.- Etapa de Implementación Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.	IV.- Implementación Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.	5.- Implementación (Etapa del Hacer) Aquí es cuando se ejecutan, corrigen y mejoran las actividades descritas en los manuales.

La quinta etapa del plan consiste en llevar a cabo todas las actividades descritas en los capítulos previos, y que tienen que ver con la etapa del HACER del ciclo PHVA.

Como líderes del proyecto, presentaremos durante las reuniones iniciales de la etapa de conocimiento¹:

- El Plan de Implementación.²
- Los conceptos del Mito del Emprendedor, de calidad y de franquicia.³
- Y de manera somera, las actividades a realizar, siguiendo el índice de este trabajo.

Nuestra expectativa es que al final de la etapa de conocimiento podamos llegar a acuerdos y definiciones sobre las actividades, responsables y fechas de las actividades a realizar, plasmándolas en un cronograma como el mostrado en la figura 66.

Dados los recursos limitados de la empresa, estamos anticipando que la etapa de implementación del sistema de gestión de calidad, tendrá una duración superior a un año, no solo por la magnitud y el número de actividades a realizar, sino porque, dado que las actividades del día a día ocupan la mayor parte del

¹ Vid. *Supra* Cap. V.

² Vid. *Supra* Cap. IV.

³ Vid. *Supra*. Cap. I a III.

tiempo de mis amigos, tendremos poco tiempo disponible para estas actividades de implementación del sistema de gestión de calidad.

En tanto que la implementación del prototipo de franquicia llevará uno a dos años más.

Estamos conscientes de que aun poniendo por escrito las mejores prácticas y el *“know-how”* de su negocio, deberemos esperar a que éstas maduren y penetren en el personal de la empresa, a que los sistemas implementados de gestión de calidad y de franquicia sean una realidad en el día a día, y a que las áreas de oportunidad y de mejora continua sean detectadas e implementadas.

Sin embargo, conociendo la perseverancia con la que mis amigos afrontan sus proyectos, no hay duda de que finalmente, en el transcurso de esos años, llegaremos a tener un prototipo de franquicia aceptable.

En resumen, la elaboración y seguimiento del cronograma de implementación es la última parte de la etapa de la planeación antes de pasar a la acción, a la etapa del HACER.

La etapa del HACER consiste en:

- a) Hacer realidad todas las ideas contenidas en el plan de este trabajo, satisfaciendo los deseos, expectativas, objetivos y requisitos de mis amigos.
- b) Dejar que maduren y penetren en la cultura de la empresa, todas los procesos y actividades de los sistemas.
- c) Dejar que el tiempo acrisole y purifique los sistemas, hasta que cada proceso alcance sus correctas dimensiones.

Etapa de Conocimiento	Plan Real	Responsable	Fechas Inicio	Fecha de Término	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
- Llevar a cabo Pláticas de Sensibilización.	P R	J Andrews	01-Oct-13		Mito Emprendedor	Franquicias	Calidad	Norma ISO 9001-2008	Norma ISO 9001-2008	La aventura del cambio		
- Llevar a cabo el Curso Taller de Documentación	P R	J Andrews			Estructura documentaria ISO 9001-2008 (Fig 6.1) Manual de Calidad	Estructura documentaria ISO 9001-2008 (Fig 6.1) Procedimientos	Estructura documentaria ISO 9001-2008 (Fig 6.1) Registros (Fig 6.2)	Situación actual de la documentación (Fig 6.3)	Situación actual de la documentación (Fig 6.3)	Situación actual de la documentación (Fig 6.3)	Listado de Procedimientos propios vs necesarios (Fig. 6.4 y 6.5)	Listado de Procedimientos propios vs necesarios (Fig. 6.4 y 6.5)
- Elaborar el Procedimiento para hacer Procedimientos.	P R	J Andrews, directores y personal			Primer borrador	Segundo borrador	Tercer borrador	Aprobación por la Gerencia				
Segunda Etapa. Etapa de la Estrategia												
- Revisar/Redactar la Misión, Visión, Valores de la empresa.	P R	J Andrews y directores										
- Revisar/Redactar la Visión	P R	J Andrews y directores										
- Revisar/Redactar la Misión	P R	J Andrews y directores										
- Revisar/Redactar los Valores	P R	J Andrews y directores										
- Redactar la Declaración de la Política de Calidad	P R	J Andrews y directores										
- Establecer y Redactar los Objetivos de la Calidad	P R	J Andrews y directores										
- Establecer y Redactar los Objetivos del Prototipo de Franquicia	P R	J Andrews y directores										
- Revisar la Responsabilidad de la Dirección	P R	J Andrews y directores										
- Listar y Asegurar que se cumplen los Requisitos del Cliente.	P R	J Andrews y directores										
- Definir y poner por escrito las responsabilidades y niveles de autoridad.	P R	J Andrews y directores										
- Revisar y redactar las Otras responsabilidades y niveles de autoridad	P R	J Andrews y directores										
Tercera Etapa. Gestión de los Procesos												
- Realizar el Mapeo y la Definición de los Procesos	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Realizar el Mapeo de cada uno de los Procesos	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Elaborar el Mapa Final de cada uno de los Procesos definidos	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Elaborar el Diagrama de cada uno de los Procesos definidos	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Elaborar la Ficha de cada uno de los Proceso definidos	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Establecer los indicadores para cada uno de los procesos definidos y Elaborar formatos de control	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
8.5.- Elaborar los formatos de mejora continua para cada uno de los procesos	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
Cuarta Etapa. Sistema Documental												
- Elaborar el Manual de Calidad	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Elaborar los Manuales de Operación del prototipo de franquicia: Manual Técnico, Manual de Logística, Manual de Marketing y Manual de Gestión	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Elaborar los procedimientos necesarios de calidad y franquicia (Fig 9.6 y 9.7): 1) Control de producto, acción correctiva y acción preventiva 2) Control de documentos y control de registros 3) Auditoría Interna 4) Responsabilidad de la Dirección 5) Gestión de los Recursos 6) Suministro de Cursos de Capacitación 7) Mantenimiento, limpieza y seguridad 8) Gestión de Permisos, licencias y seguros 9) Ventas y Mercadotecnia 10) Contabilidad y Finanzas	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Elaborar los registros de calidad y del prototipo de franquicia requeridos. (fig. 9.7)	P R	J Andrews y encargados de los procesos										
- Supervisión/Verificación de la Implementación	P R	J Andrews y encargados de los procesos										

Figura 66. Cronograma de Implementación del Prototipo de Franquicia

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO X SEXTA ETAPA. AUDITORIA INTERNA

Método Gerber	Método de Franquicia	Método ISO 9001 (Incisos de la Norma)	Método de mi Plan de Implementación
		6.- Auditoría Internas Externas	6.- Auditoría (Etapa del Verificar) Interna

Durante la etapa de implementación habremos aplicado los ocho principios de la calidad y el círculo PHVA y conforme hayamos ido avanzando en la elaboración del sistema documental, habremos escrito, re-escrito y aplicado, por un tiempo prudente, las actividades de los procesos definidos para el sistema de calidad y del prototipo de franquicia.

También habremos madurado el sistema por varios meses, de manera que llegará el momento en que estaremos preparados para iniciar las dos últimas etapas del ciclo de la calidad: Verificar y Actuar ((VA), a través del proceso de auditoría interna.

Para la auditoría interna, nos basaremos en algunos de los conceptos de la Norma ISO 19011-2011¹ los cuales aplicaremos al alcance pretendido de los Sistemas de Gestión de Calidad y de prototipo de Franquicia.

Esta Norma define la auditoría como el “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener **evidencias de la auditoría**² y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los **criterios de auditoría**³”.

En nuestras palabras, la auditoría es el proceso de evaluar lo que se tiene contra lo que se requiere.

¹ Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión, Norma ISO Internacional 19011-2011

² Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

³ Grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría.

Para que los resultados de la auditoría sean pertinentes y suficientes, nos guiaremos por los siguientes principios que también forman parte de la Norma:

- Integridad.
- Presentación ecuánime.
- Debido cuidado profesional.
- Confidencialidad.
- Independencia, y
- Enfoque basado en la evidencia.

Dado el tiempo que estimamos llevará la implementación del plan descrito en este trabajo y al tiempo de maduración del sistema, pensamos que la etapa de auditoría no la realizaremos sino hasta dentro de tres años, por lo cual en esta parte del escrito solo explicaremos, de manera somera, las ideas que al momento tenemos sobre como llevar a cabo la auditoría interna, basándonos en los conceptos de la Norma de referencia.

Como preparación para llevar a cabo una auditoría interna que realmente sea útil, tenemos considerado tomar uno o varios cursos de auditores durante los dos años siguientes.

Gestión del Programa de Auditoría⁴

Antes de iniciar la auditoría propiamente dicha, la Norma establece como primer paso determinar los lineamientos de Gestión del Programa de Auditoría, para lo cual elaboramos el diagrama mostrado en la Figura 67, mismo que planeamos seguir para la gestión del programa en la empresa de mis amigos.

⁴ Norma ISO Internacional 19011-2011, *op. cit.* p. 154.

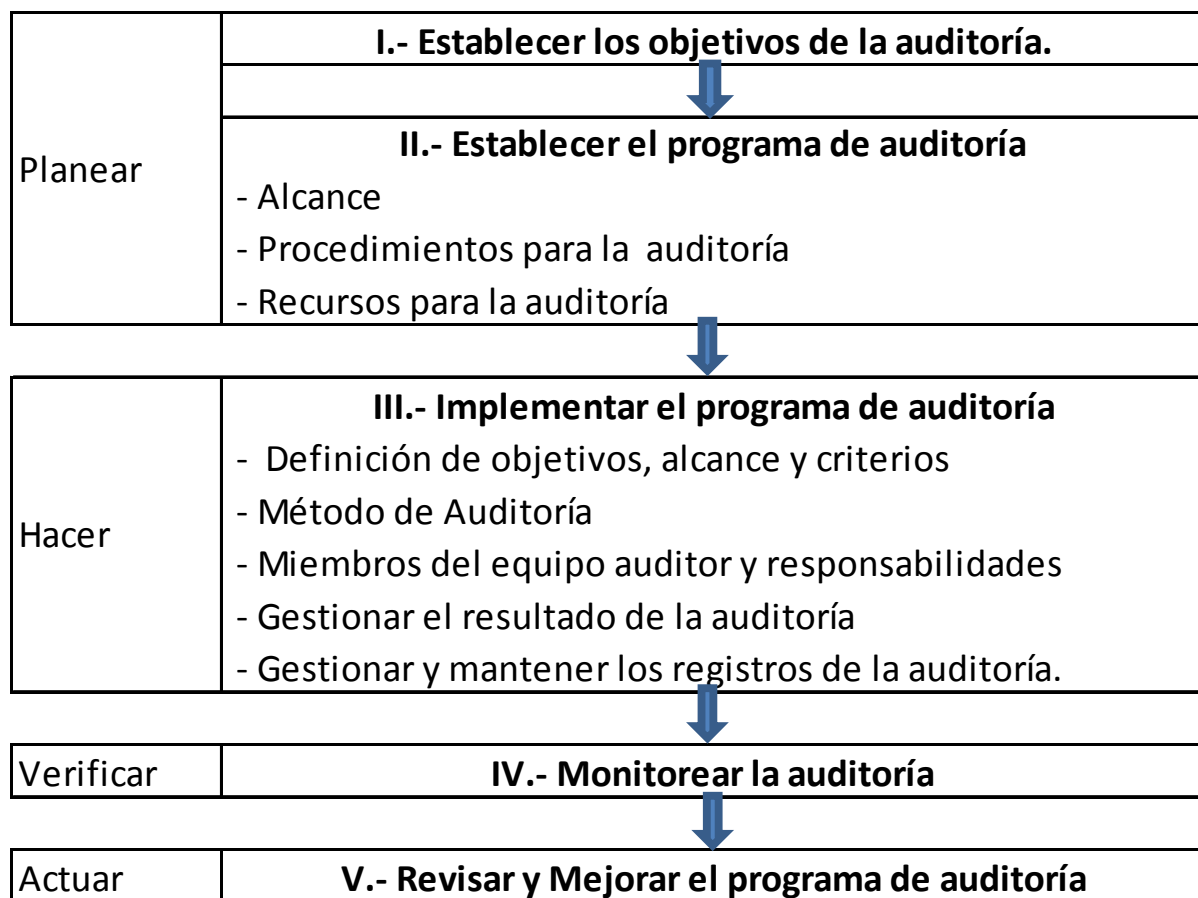


Figura 67. Diagrama de Gestión del Programa de Auditoría

Fuente: Elaboración propia en base a la Figura 1, página 15 de la Norma⁵.

Primera Etapa. Establecer los Objetivos de la auditoría

Los objetivos del programa de auditoría están orientados a la planificación y ejecución de la misma. Para la empresa de mis amigos estos objetivos serán:

- 1) Verificar que los procesos, actividades y requisitos descritos en los capítulos anteriores -cuya implementación en base al sistema de gestión de calidad de ISO 9001-2008 nos ha llevado al prototipo de franquicia-, se estén cumpliendo a cabalidad.
- 2) Determinar las acciones correctivas y de mejora necesarias para cumplir con el primer objetivo.

⁵ *Idem.*

Segunda Etapa. Establecer el Programa de Auditoría

De acuerdo al diagrama de la figura 67, el programa de auditoría requiere de tres etapas:

- 1.- Determinar el **alcance de la auditoría**.
- 2.- Determinar los **procedimientos a utilizar** para realizar la auditoría.
- 3.- Determinar los **recursos requeridos** para la misma.

- Alcance de la Auditoría

El plan es auditar el sistema de gestión del prototipo de franquicia mediante la revisión de:

- a) La documentación del sistema, siguiendo la secuencia lógica: primero los Manuales, después los Procedimientos y finalmente los Registros.
- b) Que los procesos se estén llevando a cabo según lo descrito; es decir, que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Para esto utilizaremos la observación en sitio y las entrevistas.

También utilizaremos listas de verificación, siguiendo la secuencia del Manual de Calidad y de los Manuales de la Franquicia.

- Procedimientos para la Auditoría

Algunos de los procedimientos de auditoría que seguramente tendremos que elaborar son:

- 1.- Como **asegurar la seguridad y confidencialidad** de la información.
- 3.- Como **llevar a cabo la auditoría**.
- 4.- Como **reportar** a mis amigos el **resultado de la auditoría**.
- 5.- Como **mantener los registros** del programa **de auditoría**.

Dado el tiempo que falta para la misma, consideramos prematuro elaborarlos para los fines de este trabajo.

- ***Determinar los Recursos Necesarios***

Siendo una empresa pequeña y con recursos limitados, pensamos que el peso de la auditoría recaerá sobre nosotros, contando con la ayuda de alguno de los empleados para casos específicos.

En cuanto a los recursos materiales y financieros que necesitaremos, confío en que serán proporcionados por mis amigos en el momento oportuno.

Tercera Etapa. Implementar el programa de auditoría

Para esta tercera etapa del programa, consideramos cuatro fases:

- 1) Definición de objetivos, alcances y criterios.
- 2) Método de Auditoría.
- 3) Gestión del resultado de la auditoría.
- 4) Gestión y mantenimiento de los registros de la auditoría.

- ***Definición de objetivos, alcances y criterios***

Los objetivos de la auditoría para cada proceso en particular, son:

- a) Determinar su grado de conformidad con los criterios de auditoría.
- b) Evaluar la efectividad con que se cumplen sus objetivos especificados.
- c) Identificar las áreas potenciales de mejora.

Los criterios de auditoría consideran el cumplimiento de los índices de gestión establecidos durante la etapa de implementación del plan.

- **Método de auditoría**

La Norma ISO 19011-2011 en su anexo B, señala los métodos de auditoría más comúnmente empleados⁶. De ellos, el que nos ha parecido aplicable para las condiciones particulares de la empresa de mis amigos, es el de hacer la auditoría:

- 1) En sitio.
- 2) Mediante entrevistas.
- 3) Completando listas de verificación con participación del auditado.
- 4) Con revisión documental con participación del auditado, y
- 5) Seleccionando al azar algunos de los registros (muestreo aleatorio basado en el juicio del auditor)⁷.

Las fuentes de información serán:

- entrevistas con los responsables de los procesos;
- observación de actividades, el ambiente y las condiciones de trabajo;
- documentos aplicables: políticas, objetivos, procedimientos,
- registros de inspección, actas de reunión, resultados de mediciones;
- resúmenes de datos, análisis e indicadores de desempeño;
- reportes de satisfacción de clientes.

- **Gestionar el resultado de la auditoría**

Para la gestión de los resultados, la Norma recomienda asegurar que se lleven a cabo las siguientes actividades, (mismas que realizaremos en el momento conducente):

- revisar y aprobar los reportes de auditoría, incluyendo los hallazgos de la auditoría;
- revisar el análisis de causa raíz y la efectividad de las acciones correctivas o preventivas;

⁶ 1.- Interacción humana, en sitio o remota o

2.- Sin interacción humana en sitio o remota.

⁷ Método de Interacción humana en sitio.

- distribuir los reportes de auditoría a la alta gerencia y a otras partes relevantes;
- determinar la necesidad de una auditoría de seguimiento.

- ***Gestionar y mantener los registros de la auditoría***

Para esto, la Norma recomienda asegurar que se crean, gestionan y mantienen los registros de auditoría, como evidencia de la implementación del programa.

Los registros que consideraremos para nuestra auditoría serán:

- a) Los registros relacionados con el programa de auditoría:
 - objetivos y alcance del programa de auditoría documentados;
 - revisiones de la efectividad del programa de auditoría.

- b) Los registros relacionados con cada auditoría individual:
 - reportes de no conformidad;
 - reportes de acciones correctivas y preventivas;
 - reportes de auditoría de seguimiento.

- c) Los registros relacionados con personal de auditoría:
 - competencia y evaluación de desempeño de los miembros del equipo auditor;
 - mantenimiento y mejora de la competencia.

Otros registros del programa de auditoría serán:

- Reportes de no conformidades.
- Informes de acciones correctivas y preventivas.
- Informes de seguimiento.
- Conservación y resguardo seguro de registros.

Cuarta Etapa. Monitorear la auditoría

De acuerdo a la Norma, evaluaremos:

- a) su conformidad con el programa de auditoría, cronograma y objetivos de la misma;
- b) el desempeño de los miembros del equipo auditor;
- d) la retroalimentación de la gerencia, de los auditados, de los auditores y de las partes interesadas.

Quinta Etapa. Revisar y mejorar el programa de auditoría

La Norma sugiere revisar el programa de auditoría para evaluar si se han alcanzado sus objetivos, usando las lecciones aprendidas como elementos de entrada para el proceso de mejora continua del programa.

En nuestro caso, la revisión del programa de auditoría considerará:

- b) su conformidad con los procedimientos del programa de auditoría;
- c) las necesidades y expectativas cambiantes de las partes interesadas;
- d) los registros del programa de auditoría;
- g) temas de confidencialidad y seguridad de la información relacionados con el programa de auditoría.

Realización de la Auditoría

Una vez elaborada la parte de Gestión de la Auditoría, la Norma permite continuar con las actividades típicas de la auditoría. En nuestro caso, consideramos utilizar la secuencia de la figura 68⁸, la cual explicamos en los apartados siguientes.

⁸ Norma ISO Internacional 19011-2011, *op. cit.*, p. 154.

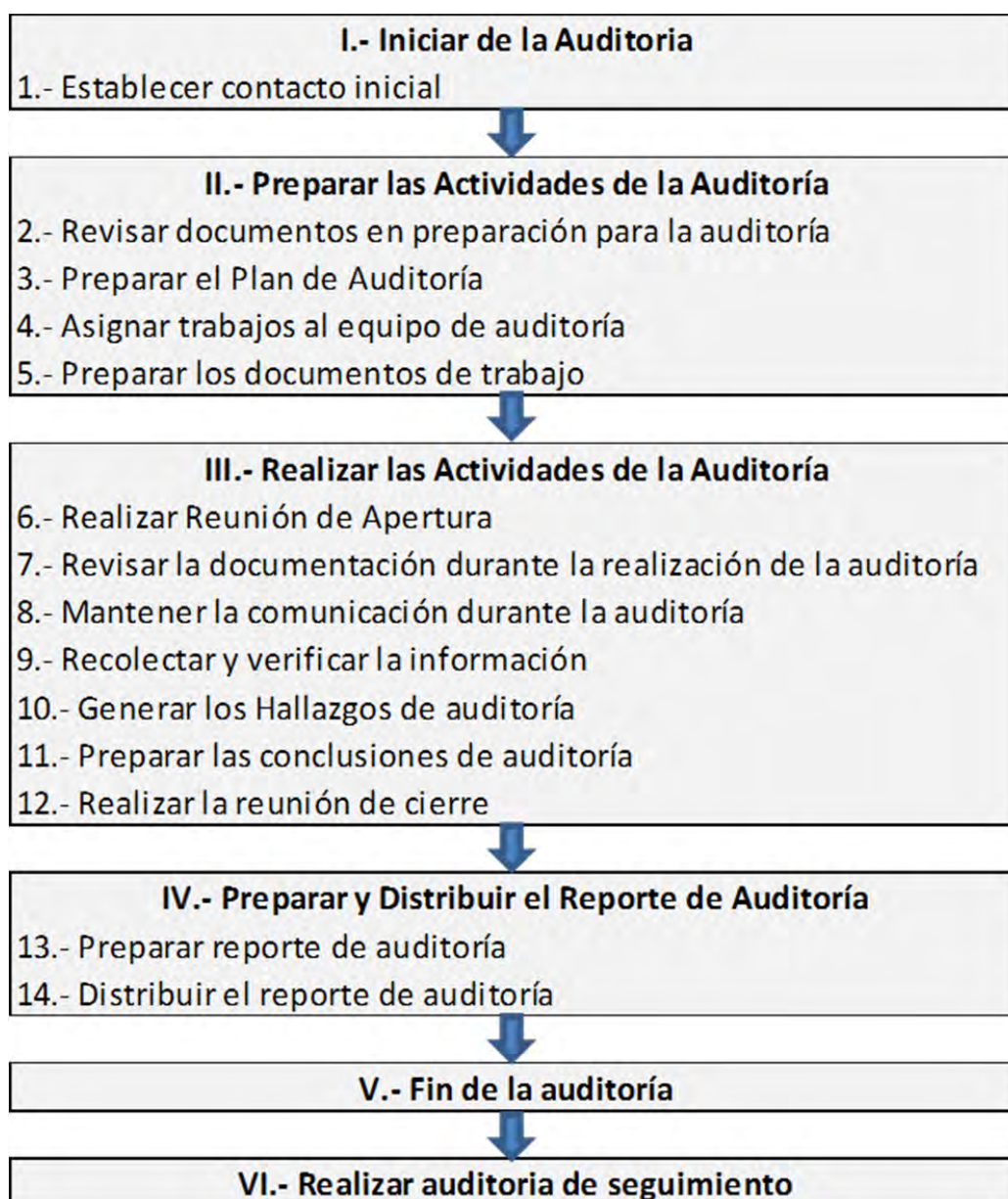


Figura 68. Secuencia de la Auditoría

Fuente: Elaboración propia con base en la Figura 2, página 26 de la Norma⁹.

- **Primera Fase. Iniciar la Auditoría**

La auditoría la iniciaremos reuniéndonos los involucrados, con el fin de:

- a) confirmar la autoridad para el encargado de liderar la auditoría;
- b) informar sobre los objetivos, alcance y métodos de auditoría, definidos previamente,¹⁰

⁹ Norma ISO Internacional 19011-2011, *op. cit.*, p. 154.

- obtener acceso a documentos y registros relevantes para propósitos de planeación;
- hacer arreglos para la auditoría, incluyendo la programación de fechas;
- determinar cualquier área de interés o inquietud en relación a las auditorías específicas de los procesos.

- **Segunda Fase. Preparar las actividades de la auditoría.**

En esta etapa consideramos cuatro fases:

- 1) Revisar la documentación relevante del sistema de gestión.
- 2) .Preparar el plan de auditoría.
- 3) Asignara trabajos al equipo de auditoría.
- 4) Preparar los documentos de trabajo.

- **Revisar la documentación relevante del sistema de gestión.**

El fin de esta revisión es preparar las actividades de auditoria y los documentos de trabajo aplicables. En nuestro caso, revisaremos los documentos y registros del sistema, evaluando que la información sea¹¹:

- completa (todo el contenido esperado se encuentra en el documento);
- correcta (el contenido está conforme con otras fuentes confiables tales como normas y regulaciones);
- consistente (el documento es consistente consigo mismo y con documentos relacionados);
- actual (el contenido está actualizado);
- los documentos cubren el alcance de auditoría y proveen suficiente información para soportar los objetivos de la auditoría.

Para esto, será de utilidad llevar un control de la revisión en un formato similar al mostrado en la figura 69.

¹⁰ Vid. *Supra.*, pp. 156 ss.

¹¹ Norma ISO Internacional 19011-2011, *op. cit.*, Cap. B2.

Documento	Completo	Correcto	Consistente	Actual	Util para la auditoría
Manual de Calidad					
Manual de Técnico					
Manual de Logística					
Manual de Marketing					
Manual de Gestión					
Procedimientos					
Registros					

Figura 69. Control de revisión de información para la auditoría.

Fuente: Elaboración propia.

- Preparar el Plan de Auditoría

Siguiendo la Norma, el plan de auditoría hará referencia a:

- a) los objetivos de la auditoría,
- b) el alcance de auditoría,
- c) los criterios de auditoría,
- d) la ubicación, fechas, tiempo esperado y duración de las actividades de auditoría,
- e) los métodos de auditoría a utilizar,
- f) los roles y responsabilidades de los miembros del equipo auditor,
- g) los recursos necesarios para la auditoría.

Por supuesto, el plan de auditoría deberá ser revisado y aceptado por mis amigos antes de su realización.

- **Asignar trabajos al equipo de auditoría**

Dado el tamaño de la empresa de mis amigos, estimamos que no seremos más de dos o tres los auditores, de manera que la asignación de trabajos quedará sujeta a la revisión que hagan mis amigos del plan del inciso anterior.

- **Preparar los documentos de trabajo.**

Una vez aprobado el plan de auditoría, los miembros del equipo auditor recolectaremos y revisaremos la información relacionada con las tareas asignadas, y prepararemos los documentos de trabajo necesarios para referencia y registro del desarrollo de la auditoría.

Siguiendo la norma de referencia,¹² estos documentos de trabajo incluirán:

- listas de verificación,
- planes de muestreo,
- formularios para registro de información, -como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones.-

Al preparar los documentos de trabajo, tendremos en mente las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué registro de auditoría será creado al usar este documento de trabajo?
- b) ¿Qué actividad de auditoría está relacionado con este documento de trabajo en particular?
- c) ¿Quién será el usuario de este documento de trabajo?
- d) ¿Qué información será necesaria para preparar este documento de trabajo?

¹² Norma ISO Internacional 19011-2011 Cap. B4., *op. cit.* p. 154

- ***Tercera Fase. Realizar las actividades de auditoría***

Las actividades de auditoría las llevaremos a cabo siguiendo la secuencia mostrada en la sección III de la figura 68:

- 1) Realizar reunión de apertura.
- 2) Revisar la documentación.
- 3) Mantener comunicación durante la auditoría.
- 4) Recolectar y verificar la información.
- 5) Generar los hallazgos de auditoría.
- 6) Preparar las conclusiones de la auditoría.
- 7) Realizar la reunión de cierre.

- ***Realizar reunión de Apertura***

En la reunión de apertura:

- a) confirmaremos que todos los involucrados estén de acuerdo con el plan de auditoría,
- b) presentar al equipo auditor,
- c) asegurar que se pueden llevar a cabo todas las actividades de auditoría planeadas.

Informando al mismo tiempo de:

- los objetivos, alcance y criterios de auditoría,
- el plan de auditoría con fechas para los auditados,
- los métodos a utilizar durante la auditoría.

- ***Revisar la documentación***

La documentación relevante será revisada para determinar que sea:

- completa (todo el contenido esperado se encuentra en el documento),

- correcta (el contenido está conforme con otras fuentes confiables tales como normas y regulaciones),
- consistente (el documento es consistente consigo mismo y con documentos relacionados),
- actual (el contenido está actualizado),
- cubran el alcance de auditoría y provean suficiente información para soportar los objetivos de la auditoría,
- sean conforme a los criterios de auditoría,
- soportan las actividades de auditoría.

- ***Mantener la comunicación durante la auditoría***

Durante la auditoría, mantendremos reuniones periódicas para comunicar el progreso de la misma y determinar si hay necesidad de realizar cambios al plan original.

- ***Recolectar y verificar la información***

Durante la auditoría, la información relevante a los objetivos, alcance y criterios de la auditoría, será recolectada por medio de muestreo y será verificada.

Solo la información verificable será aceptada como evidencia de auditoría.

La evidencia de auditoría que conduce a hallazgos de auditoría, será registrada.

La Figura 70 muestra una visión general del proceso, desde la recolección inicial de la información hasta las conclusiones de auditoría.

La recolección de la información se llevará cabo mediante entrevistas, observación de las actividades y revisión de los documentos, incluyendo los registros.

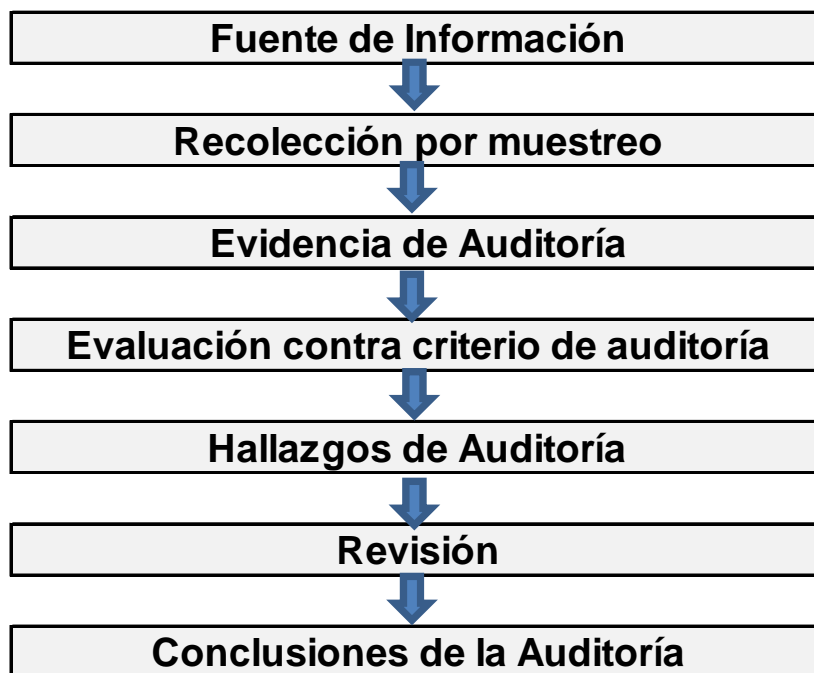


Figura 70. Visión general del proceso de recolectar y verificar información

Fuente: Figura 3, página 34 de la Norma de referencia¹³.

- **Generar los hallazgos de auditoría**

La evidencia de auditoría será evaluada contra los criterios de auditoría con el fin de determinar los hallazgos de la misma.

Los hallazgos de auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de la auditoría.

Las no conformidades y su soporte de evidencia de auditoría serán registradas. Las no conformidades serán revisadas con el auditado a fin de que reconozca que la evidencia de auditoría es correcta y que las no conformidades son entendidas.

Siguiendo a la norma de referencia¹⁴, aplicaremos las sugerencias siguientes:

¹³ *Ibid.* P. 154.

¹⁴ Norma ISO Internacional 19011-2011, Cap. B8. *op. cit.* p. 154.

- a) Al determinar los hallazgos de auditoría, consideraremos lo siguiente:
- requisitos del cliente de auditoría,
 - hallazgos que exceden la práctica normal, u oportunidades de mejora,
 - tamaño de la muestra.
- b) Para los registros de conformidad, tendremos en cuenta:
- identificación de los criterios de auditoría contra los cuales se muestra la conformidad,
 - evidencia de auditoría para soportar la conformidad.

Para los registros de no conformidad, tendremos en cuenta:

- descripción o referencia a los criterios de auditoría;
- declaración de no conformidad;
- evidencia de auditoría;

En todos los casos, el auditor levantará hallazgos por separado para cada criterio.

- Preparar conclusiones de la auditoría

Una vez finalizadas las actividades de las fases anteriores, nos reuniremos para:

- a) revisar los hallazgos de la auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma,
- b) llegar a un acuerdo respecto a las conclusiones,
- c) preparar recomendaciones,
- d) discutir el seguimiento a la auditoría.

En las conclusiones de auditoría consideraremos los siguientes aspectos:

- el grado de conformidad con los criterios de la auditoría y la robustez del sistema de gestión,
- la efectiva implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión,
- la capacidad del proceso de revisión por la dirección de asegurar la continua idoneidad, capacidad, efectividad y mejora del sistema de gestión,
- el logro de los objetivos, cubrimiento del alcance y cumplimiento con los criterios de la auditoría,
- las causas raíz de los hallazgos.

- **Realizar reunión de cierre.**

Se llevará a cabo una reunión de cierre, con mis amigos y los auditados presentes, para informar de los hallazgos y de las conclusiones de la auditoría.

En esta reunión comentaremos sobre:

- el método de reporte,
- el proceso de manejo de hallazgos de auditoría y las posibles consecuencias,
- las actividades post-auditoría relacionada (ej. implementación de acciones correctivas, manejo de quejas de auditoría, proceso de apelación).

- **Cuarta Fase. Preparar y distribuir el reporte de auditoría**

Esta etapa considera dos aspectos:

- 1) Preparar el reporte de auditoría.
- 2) Distribuir el reporte de auditoría.

- **Preparar el reporte de auditoría**

El reporte de nuestra auditoría hará referencia a:

- a) los objetivos de la auditoría,
- b) el alcance de la auditoría,
- c) identificación del cliente de la auditoría,
- d) identificación del equipo auditor,
- e) las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría,
- f) los criterios de auditoría,
- g) los hallazgos de la auditoría y la evidencia relacionada,
- h) las conclusiones de la auditoría,
- i) una declaración sobre el grado en el cual se han cumplido los criterios de la auditoría,
 - oportunidades de mejora,
 - la lista de distribución del reporte de auditoría.

- **Distribuir el reporte de auditoría**

El reporte de la auditoría será fechado, revisado y aprobado por el auditor líder y por mis amigos como responsables del sistema de gestión.

Posteriormente será distribuido a las personas que mis amigos consideren que lo deben de tener.

- **Quinta Fase. Finalizar la auditoría**

Nuestra auditoría finalizará cuando todas las actividades de auditoría planeadas hayan sido ejecutadas.

Los documentos de la auditoría se conservarán para futuras auditorías.

Las lecciones aprendidas a raíz de la auditoría serán incluidas en el proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad y del prototipo de franquicia.

- Sexta Fase. Auditoría de Seguimiento

Si las conclusiones de la auditoría indican la necesidad de acciones correctivas, preventivas, o de mejora, acordaremos un tiempo prudente para permitir su ejecución, después del cual verificaremos la finalización y efectividad de las acciones realizadas, haciendo hincapié en que el fin de la implementación del sistema de gestión de calidad y del prototipo de franquicia, es cumplir con los objetivos y deseos originales de mis amigos:

1.- “Tener una empresa que les permita disfrutar más de su vida actual y al mismo tiempo asegurar un futuro más equilibrado entre su vida familiar y su trabajo”.

2.- Definir una estructura empresarial que cumpla con los lineamientos de un prototipo de franquicia para su empresa.

3.- Que esa misma estructura pueda cumplir con un Sistema de Gestión de Calidad auditable basado en la Norma ISO 9001-2008.

Y para cuando la auditoría esté terminada, habremos recorrido todo el camino del plan de implementación plasmado en este trabajo...solo para volver a empezar...

ya que el camino de la calidad y de la mejora de los sistemas “es continua”...nunca termina.

RESUMEN

Todo empezó con la lectura de un libro: El Mito del Emprendedor, que despertó en mis amigos el deseo de: “disponer de más tiempo para sus actividades personales, porque como dicen ellos: no les da la vida”.¹

Continuó con el compromiso de ayudarles a lograr sus deseos.

Quedó plasmado en el plan de implementación de aquí escrito.

Y cristalizará cuando se finalicen las actividades del plan.

Solo para volver a empezar...!pues el camino de la mejora continua nunca se acaba!

Si hubiera imaginado el esfuerzo que demandaría el cumplir la promesa empeñada, habría desistido sin lugar a dudas, antes de empezar.

Pero hoy, después de los meses invertidos en entender el modelo de franquicia del Mito del Emprendedor, y como éste modelo se puede hacer realidad utilizando los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad, la alegría de poder ayudar a mis amigos en su empeño, bien vale el esfuerzo realizado.

Y no solo porque este escrito será de utilidad en su empresa y les ayudará a cumplir sus sueños, sino porque también puede ser útil a otros microempresarios, que como ellos, no cuentan con el tiempo para estudiar los

¹ Michael E. Gerber, *op. cit.*p. 2.

El capítulo 11 del Mito del Emprendedor, habla de que el primer paso en el desarrollo de un negocio es que los propietarios definan su vocacional vital, entendiendo por esto el tipo de vida que quieren llevar.

conceptos del Mito y se encuentran estancados en la etapa “adolescente” (en donde no son “ni empresarios, ni directivos, ni técnicos”) y no encuentran como “salir del atolladero” (e incrementar sus ventas, sus ingresos y su satisfacción personal).

El Mito del Emprendedor² parte de la premisa de que muchas de las Pymes surgen del deseo de un buen técnico de iniciar un negocio propio y al cabo de cierto tiempo terminan trabajando muchas horas con resultados marginales y con el rumbo perdido, porque entre un buen técnico y un empresario hay diferencias significativas.

Cuando alguien decide abrir su propio negocio, actúa como tres personas en una: como emprendedor, como directivo y como técnico, y pasa por tres etapas distintas: la infancia, la adolescencia y la madurez. La meta de todo emprendedor es tener un negocio maduro en el que sepa en todo momento dónde hay que estar y hacia dónde se quiere ir. Una empresa madura desarrollada en virtud de una imagen³, de una idea, de un modelo de empresa que funciona⁴. Es decir, de un modelo de franquicia.

El formato de negocio de franquicia, ha revolucionado las empresas en el siglo XX y es el modelo de expansión a seguir en el siglo XXI.

La franquicia no es otra cosa que la duplicación de un modelo de negocio exitoso, estructurado, organizado y uniforme, que permite distribuir y comercializar bienes o servicios de manera eficiente, efectiva y provechosa.

En una franquicia⁵, el negocio funciona de acuerdo a reglas y principios articulados. Tiene una forma clara, previsible y reconocible.⁶

² *Vid Supra*. Cap. I. Mito del Emprendedor

³ En el lenguaje de la franquicia, se denomina “marca”.

⁴ En el lenguaje de la franquicia, se denomina “el *know-how*”.

⁵ *Vid Supra*. Cap. II. Franquicia

Pero la franquicia es más que un método de comercialización. Es un sistema de colaboración que puede aplicarse a cualquier sector. Este modelo logra hacer crecer a muchas empresas y permite a pequeños emprendedores hacerse de su propio negocio.

Una ventaja fundamental de la franquicia es que permite reducir la incertidumbre de cualquier nuevo negocio. En México, el 85% de las pequeñas y medianas empresas desaparecen en los dos años siguientes a su creación. En el caso de las empresas organizadas en el régimen de franquicia, el porcentaje es solamente del 5%.

EL autor del Mito del Emprendedor señala que la franquicia se desarrolla mediante la innovación, la cuantificación y la orquestación.

Y estos conceptos me llevaron a relacionar la franquicia con la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008⁷. La innovación, la cuantificación y la orquestación adquirieron sentido práctico al entender que estos conceptos llevan, en el desarrollo de un prototipo de franquicia, a:

- i) establecer un compromiso por parte de la dirección⁸,
- ii) adoptar un enfoque de procesos⁹,
- iii) la gestión adecuada de los recursos¹⁰,
- iv) la realización eficiente del producto y
- v) la mejora continua¹¹

⁶ En el lenguaje de calidad se denomina Enfoque de Procesos.

⁷ *Vid Supra.* Cap. III- Calidad

⁸ *Vid Supra.* Cap. I. Mito del Emprendedor: Su vocación inicial, su objetivo estratégico y su estrategia directiva.

Vid Supra. Cap. II. Calidad y Cap. 5 de la Norma ISO 9001-2008: Compromiso de la Dirección.

⁹ *Vid Supra.* Cap. I. Mito del Emprendedor: Su estrategia de Sistemas.

Vid Supra. Cap. II. Calidad y Cap. 4 de la Norma ISO 9001-2008: Sistema de Gestión de Calidad.

¹⁰ *Vid Supra.* Cap. I. Mito del Emprendedor: Su estrategia de personal.

Vid Supra. Cap. II. Calidad y Cap. 6 de la Norma ISO 9001-2008: Gestión de los Recursos.

todos ellos conceptos propios del sistema de gestión de calidad.

Además, dado que las diferentes partes del sistema global de gestión de la organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad en un sistema de gestión único¹², el cual puede auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001, permitiendo obtener las ventajas competitivas que esto conlleva, resulta más que conveniente empezar la migración de la etapa “adolescente” a la etapa “madura” de la empresa de mis amigos, mediante la implementación del sistema de gestión de calidad.

En otras palabras, para salir del “atolladero de las etapas de infancia y adolescencia”, las empresas pueden como primer paso, implementar un sistema de gestión de calidad que les ayude a poner orden en su operación, para posteriormente y en base a la metodología aquí descrita, puedan desarrollar los demás sistemas de gestión necesarios en las áreas de dirección, finanzas, recursos humanos, logística, manufactura y comercialización.

Indudablemente que la implementación inicial del sistema de gestión de calidad en la empresa no es la panacea que resolverá todos los problemas, pero el hecho de contar con un primer “sistema estructurado” permitirá delegar eficientemente actividades y responsabilidades, ayudará a los directivos a liberar tiempo valioso para alinear las demás áreas funcionales con los procesos vitales de la empresa, y generará una “cultura de sistemas” para desarrollar eficientemente los demás sistemas de gestión.

¹¹ *Vid Supra*. Cap. I. El Mito del Emprendedor: Estrategia de la Organización y Estrategia de Marketing.

Vid Supra. Cap. II. Calidad y Cap. 7 y 8 de la Norma ISO 9001-2008: Realización del Producto, Medición, Análisis y Mejora Continua.

¹² NORMA ISO 9000:2005, Cap. 2.1, *op. cit.*, p. 44.

Y los capítulos IV a X de este trabajo muestran el camino a seguir, iniciando con la elaboración del Plan de Implementación y terminando con el proceso de la Auditoría Interna.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Siguiendo el Plan de Implementación descrito en este trabajo, cualquier microempresario puede:

- Refundar su negocio de tal manera, que su operación sea franquiciable.
- Salir de la etapa adolescente en donde todo es un caos.
- Disponer de más tiempo para sus actividades personales.
- Tener un Sistema de Gestión de Calidad auditable basado en la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2008.
- Desarrollar un negocio perfectamente estructurado con grandes posibilidades de éxito.
- Lograr todos los beneficios que proporciona un sistema una franquicia¹³...sin tener que pagar las regalías.
- Lograr todos los beneficios de tener un Sistema de Gestión de Calidad¹⁴, sin tener que contratar a un experto que consumirá recursos necesarios en otras áreas.

El Plan de Implementación descrito en los capítulos IV a X, es un proceso lógico basado en la fórmula del éxito:

ÉXITO= QUERER + SABER + PODER

- El primer paso inicia con el compromiso de la dirección de “querer cambiar”, reconociendo que “es una locura seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes”.

Pero no es querer cambiar por cambiar. Es fundamental iniciar el cambio con un fin en mente y con indicadores cuantitativos que definan que se quiere cambiar y hacia donde se quiere ir.

¹³ *Vid Supra.* Cap. II. Franquicia.

¹⁴ *Vid Supra.* Cap. III Calidad.

Es en este primer paso donde se determina el alcance del plan de implementación y se cuantifica el costo-beneficio¹⁵.

- Una vez obtenido el compromiso de la dirección y cuantificados los beneficios, el siguiente paso es saber como se pueden realizar los cambios. Son las etapas del conocimiento y de la estrategia, descritas en los capítulos V y VI:
 - o Capítulo V, Etapa del Conocimiento.
 - o Capítulo VI, Etapa de la Estrategia.

En estas etapas se ponen las bases para todo lo demás, por lo que no debe escatimarse tiempo. Nada se aprende hasta que no se sabe explicar. Por eso son necesarios los talleres de capacitación y documentación descritos en los capítulos antes mencionados.

Es mejor invertir tiempo y papel en estas etapas, que desperdiciar tiempo y recursos en las etapas subsecuentes del “poder y del hacer” por errores que se pudieron evitar durante las etapas del “saber”.

- Una vez aprendidas las tareas, se continúa con las etapas del “poder hacer” de los capítulos VII a IX:
 - o Capítulo VII, Gestión de los Procesos
 - o Capítulo VIII, Documentación
 - o Capítulo IX, Implementación.

En estas etapas se lleva a la práctica lo deseado – el “querer”- y lo aprendido –“el saber”-. Son las etapas que mayor tiempo requieren, no solo por ser laboriosas en si mismas, sino porque además se deben realizar con sumo cuidado para evitar costosos errores y re-trabajos.

Es la fase en la que se ponen a punto los registros, los procedimientos, los procesos y los sistemas. Es la fase en la cual se genera la “cultura de la calidad”.

¹⁵ *Vid Supra*. Cap. IV. Implementación.

- El éxito se comprueba mediante la realización de la auditoría interna del sistema implementado, siguiendo lo descrito en el capítulo X¹⁶.
- Finalmente, la inversión del esfuerzo se valora cuantificando los beneficios obtenidos contra los costos erogados, reconociendo que no todos son cuantitativamente verificables. Algunos de los beneficios potenciales susceptibles de obtener son:

¹⁶ *Vid Supra*. Cap. X. Auditoría.

1.- BENEFICIOS ESTRATÉGICOS.

1. Establecimiento, alineación y cumplimiento de objetivos.
2. Establecimiento de indicadores de desempeño y evaluación de éstos en el comportamiento del personal de la
3. Establecimiento de una plataforma que permita la implementación exitosa de estrategias.
4. Desarrollo de una ventaja competitiva en calidad que no es fácil ni rápido de igualar por los competidores.
5. Mejor planeación de la operación.

2.- BENEFICIOS COMERCIALES.

- 6.- Posibilidad de vender los servicios a entidades gubernamentales y empresas que requieren que sus proveedores
- 7.- Disminución de clientes insatisfechos.
- 8.- Disminución en la pérdida de clientes por mala calidad en los servicios.
- 9.- Mejorar la imagen y diferenciar los servicios ofreciendo una garantía de que estos cumplirán con las

3.- BENEFICIOS FINANCIEROS.

Los beneficios financieros pueden resumirse en el ahorro de costos relacionados con:

- 10.- Desperdicios innecesarios.
- 11.- Retrabajos innecesarios.
- 12.- Demandas de clientes.
- 13.- Tiempo extra empleado para corregir errores.

4.- BENEFICIOS OPERACIONALES.

- 14.- Oportunidad para el análisis, simplificación, mejoramiento y documentación de procesos productivos y
- 15.- Mejor control de los procesos productivos y administrativos que afectan a la calidad de los servicios.
- 16.- Mejor capitalización de las curvas de aprendizaje al tener documentada la tecnología de la empresa, facilitando
- 17.- La tecnología de la empresa no se pierde con la rotación del personal.
- 18.- Mayor énfasis en la prevención de problemas que en la corrección de problemas.
- 19.- Eliminar las causas que originan los problemas en lugar de atacar únicamente los efectos de los problemas.
- 20.- Confianza en la veracidad de las mediciones e inspecciones que se realicen.
- 21.- Disminución en el número de auditorías a su operación por parte de clientes.
- 22.- Mayor desarrollo del personal al diseñar, documentar e implantar la mejor forma de hacer las cosas.
- 23.- Personal mejor calificado al identificar sus necesidades de capacitación y capacitarlo.

Recomendaciones.

Dado que todas las cosas se crean dos veces: primero en idea y luego en acción¹⁷, recomendamos y alentamos a todos los amigos empresarios que lean este trabajo que lo apliquen siguiendo la fórmula del éxito:

- **Den el primer paso: analicen su negocio con los ojos del Mito Emprendedor y de este plan de implementación de franquicia.**
- **Veán su negocio tal como es hoy; decidan cómo desean que sea¹⁸; establezcan las diferencias entre lo que se tiene y lo que se quiere y cuantifiquen los beneficios potenciales del cambio.**
- **Aprendan como se pueden hacer los cambios. Inviertan tiempo en la capacitación del personal.**
- **Lleven a la acción lo deseado y lo aprendido siguiendo paso a paso los conceptos de los capítulos V a X de este trabajo.**

Les garantizo que el camino será arduo y difícil, pero la libertad personal y empresarial que pueden lograr bien vale la pena!

¹⁷ *Vid. Supra.* Introducción. p. 1

¹⁸ Establezcan su Visión, su Misión, sus Valores corporativos, sus objetivos estratégicos, sus objetivos de calidad, que definan su organigrama y sus procesos vitales, y que desarrollen los procedimientos básicos para la operación de su empresa.

INDICE DE FIGURAS Y ANEXOS

	Página
CAPITULO I.- El Mito del Emprendedor	
Figura 1. Contrastes de las Perspectivas Emprendedora y Técnica	7
Figura 2.- Método Gerber	24
Anexo I A. Método del Mito del Emprendedor (Método GERBER)	18
CAPITULO II.- Franquicias	
Figura 3. Elementos de la Franquicia	25
Figura 4. Composición del giro de Educación por origen de la inversión.	31
Figura 5.- Método de Desarrollo de una Franquicia	33
Anexo II.A. Definiciones de Franquicia	36
Anexo II.B. Tipos de Franquicias	38
Anexo II C.- Etapas del Desarrollo de una Franquicia.	39
Capitulo III. - Calidad	
Figura 6. Evolución de la Calidad	46
Figura 7. Método del Sistema de Gestión de Calidad.	57 y 68
Figura 8. Principios de Gestión de la Calidad	59
Figura 9. Evolución de la Calidad	66
Figura 10.- Enfoque basado en procesos	69
Figura 11. Formato de un Mapa de procesos.	71
Figura 12. Relación entre Diagrama de proceso y Ficha de Proceso.	72
Figura 13.- Diagrama de Proceso.	73
Figura 14.- Símbolos del Diagrama de Proceso.	73
Figura 15.- Formato de Ficha de Proceso.	75
Figura 16.- Formato de Seguimiento de Indicadores.	76
Figura 17.- Formato de Acciones.	77

Figura 18. Ciclo de PHVA (Ciclo de Deming)	78
Figura 19. Relación del Ciclo PHVA con el Mito del Emprendedor	79
Figura 20.- Secuencia de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.	80
Figura 21.- Listado de registros requeridos por la Norma	82
Anexo III.A .Otras definiciones de Calidad	64
Anexo III.B. Cuadro sinóptico de la evolución de la Calidad	66
Anexo III.C Método del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	67

Capítulo IV.- Plan de Implementación

Figura 22. Plan de Implementación.	85
Figura 23. Plan de Implementación vs los Métodos del Mito del Emprendedor, de Franquicia y de ISO 9001-2008	86
Figura 24. Principios de calidad en la empresa	88
Figura 25.- Principales áreas funcionales en la empresa	88
Figura 26.- Beneficios Potenciales de un Sistema de Gestión de Calidad	90
Figura 27.- Calculo Hipotético de Recuperación de la Inversión	95
Figura 28.- Resumen de la Recuperación de Inversión	96

Capítulo V. Primera Etapa. Etapa de Conocimiento.

Figura 29.- Jerarquía de la Documentación.	99
Figura 30. Listado de Registros requeridos por la Norma ISO 9001-2008	101
Figura 31. Proceso de Análisis de la Documentación	102
Figura 32. Formato para el Control de la Elaboración de la Documentación.	102
Figura 33. Formato para el Control de la Elaboración de los Registros	103

Capítulo VI Segunda Etapa. Etapa de la Estrategia

Figura 34. Preguntas básicas para la Declaración de la Visión	107
Figura 35. Preguntas básicas para la Declaración de Misión.	109
Figura 36. Valores estratégicos de la empresa	111
Figura 37 Formato guía para la redacción de la política de calidad	112

Figura 38. Definición de los Objetivos de la Calidad	114
Figura 39. Acciones para alcanzar los Objetivos de la Calidad	114
Figura 40. Formato guía para el establecimiento de objetivos del prototipo de franquicia.	116
Figura 41 Formato guía para el plan de acción de los objetivos del prototipo de franquicia.	117
Figura 42. Compromisos de la Dirección para el SGC.	118
Figura 43. Organigrama Funcional de la empresa de mis amigos	119

Capítulo VII Tercera Etapa. Gestión de los Procesos

Figura 44. Clasificación de los Procesos	121
Figura 45. Procesos funcionales en la empresa de mis amigos	122
Figura 46. - Información inicial para el mapeo de los procesos funcionales en la empresa de mis amigos	123
Figura 47.- Línea Operativa del Proceso de Suministro de Capacitación	125
Figura 48.- Percepción del cliente respecto al nivel de servicio de la empresa	126
Figura 49.- Proceso Clave de Suministro de Cursos de Capacitación con los procesos de soporte y dirección	127
Figura 50.- Proceso de Gestión de Incidencias	128
Figura 51.- Proceso de Gestión de Recursos	128
Figura 52.- Proceso de Gestión de Acciones	129
Figura 53.- Mapa completo del Proceso de Suministro de Cursos de Capacitación	130
Figura 54.- Los elementos del proceso	131
Figura 55a.- Esqueleto de Diagrama del Proceso de suministro de cursos de capacitación. Primera parte	132
Figura 55b.- Esqueleto de Diagrama del Proceso de suministro de cursos de capacitación. Segunda parte	133
Figura 56.- Formato de Ficha del Proceso	134
Figura 57.- Formato para establecer indicadores	135

Figura 58.- Formato para la Mejora del Proceso	136
--	-----

Capítulo VIII Cuarta Etapa. Sistema Documental

Figura 59 Secuencia de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	139
Figura 60. Contenido Típico de los Manuales de Franquicia	142
Figura 61. Relación de los Procedimientos con los Procesos	143
Figura 62. Ejemplo del Índice de un Procedimiento	146
Figura 63. Listado inicial de Procedimientos de la Franquicia	147
Figura 64. Listado de Registros requeridos por la Norma ISO 9001-2008	148
Figura 65. Control de los Documentos	149

Capitulo IX. Quinta Etapa. Implementación

Figura 66. Cronograma de Implementación del Prototipo de Franquicia	153
---	-----

Capitulo X. Auditoria Interna

Figura 67. Diagrama de Gestión del Programa de Auditoria	156
Figura 68. Secuencia de la Auditoría	162
Figura 69. Control de revisión de información para la auditoría	164
Figura 70. Visión general del proceso de recolectar y verificar información	168

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

ALBERO VILAPLANA Rafael, ALBERT PAYÁ Javier, GOMICIA JIMÉNEZ Manuel et al. *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad, basado en la norma UNE-EN ISO 9001:2000, en el alcance de la formación en centros de trabajo (fct)*. Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educació i Esport. Valencia, España, 2005.

BIBLIA DE JERUSALEN, Desclee De Brouwer, Madrid, España, 2009.

CARROL Lewis. *Alicia en el País de las Maravillas*. Ediciones del Sur, 2003.

COVEY Stephen R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Buenos Aires, 2003.

GERBER Michael E. *El Mito del Emprendedor*. Paidós, Buenos Aires 2005.

MARILES AGUIRRE Dulce María. *Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001*. Diplomado en Administración de la Producción Módulo VI, Facultad de Química Universidad Nacional Autónoma de México, México, Abril de 2013.

MENECES Nora. *Curso Gestión de calidad 2010, Primera Parte*. Universidad de la República O. del Uruguay, Facultad de Ingeniería, Instituto de Ingeniería Mecánica y Producción Industrial. s.e, s.a, s.l.

NORMA ISO 19011-2011. Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión.

NORMA ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario.

NORMA NMX-CC-9001-IMNC-2008. *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.*

QUECHOL MILLÁN Manuel, *Implementación de la norma internacional ISO 9001:2000 para un Sistema de Gestión de Calidad.* Asesor Ing. Jesús García Lira. Tesis para optar al título de Ingeniero Mecánico, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Unidad Profesional Azcapotzalco. Diciembre de 2005.

RAMÍREZ MELO Claudia y SÁNCHEZ HERRERO María Cinthia. *Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en base a la norma ISO 9001:2000.* Asesor. Mtra. Yolanda Juárez López. Tesis para optar al título de Ingeniero Químico, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Campus Sahagún, 2006.

PÁGINAS WEB

ACEVEDO Julián R., ERAZO Leydy Aleen, GUZMAN Luis Gabriel, et al. *Guía práctica para la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes* <disponible en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>> consultado en Mayo de 2013

ALVA ALDAVE Ma. Cristina. *Las franquicias en México en 1999 y 2007* <disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000100007&script=sci_arttext> consultado en Mayo de 2013.

CASTELLANOS CRUZ Rodely. *Valores- Misión. Visión* <disponible en <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>; Castellanos Cruz Rodeloy; Valores – Misión – Visión> consultado en Mayo del 2013.

CASTELLANOS Julio. *Planificación estratégica, Una guía para organizar el proceso* <disponible en http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/0.pdf> consultado en Julio de 2013.

CHAMBY JAMERA Víctor. *Guía para la Gestión basada en Procesos* <disponible en <http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos.shtml>> consultado en Mayo de 2013

COHUO CUEVAS José Ángel. *Elaboración de Mapas de procesos* <disponible en <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60249.PDF>> consultado en Julio de 2013

F.GLOBAL GROUP S.A; *Desarrollo del Modelo de Franquicia para las Micro y Pequeña empresas en la República de Panamá*, <disponible en <http://www.ampyme.gob.pa/consultorias/Desarrollo%20de%20Franquicias%20Am%20pyme.pdf>> consultado en Junio de 2013.

FEHER TOCATLI Ferenz, *Historia de las Franquicias en México* < disponible en <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>> consultado en Mayo de 2013.

GIL OJEDA Yolanda y VALLEJO GARCIA Eva. *Guía para la Identificación y Análisis de los Procesos de la Universidad de Málaga* < disponible en http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf> consultado en Julio de 2013

GONZÁLEZ ESCÁRCEGA Oscar. *Franquicias, con visión de largo plazo* < disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93385.html> >. consultado en Mayo de 2013

HARRINGTON James. *Los objetivos de la calidad* < disponible en http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/47_objetivos_calidad.html> consultado en Julio de 2013

HERBAS TORRICO Boris C. *Sistemas de gestión de calidad* < disponible en <http://www.monografias.com>, Boris Christian Herbas Torrico, *Sistemas de Gestión de Calidad*> consultado en Junio de 2013

JIMENEZ Daniel. *La política de calidad- hacerla es más fácil que pelar un coco* < disponible en <http://www.pymesycalidad20.com/la-politica-de-calidad-hacerla-es-mas-facil-que-pelar-un-coco.html>> consultado en Agosto de 2013

PRIETO DIEGO José. *Master en Sistemas integrados de Gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales* < disponible en <http://www.uned.es/master-gestion-calidad/MASTER%20CALIDAD-TEXTOS%20DEL%20CURSO%20PARA%20EL%20ALUMNO.pdf>> consultado en Junio de 2013

VAZQUEZ LEMA Marcelo. *La Calidad soy yo* <disponible en http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad_soy_yo> consultado en Junio de 2013

Beneficios de la Norma ISO 9001 <disponible en <http://www.normas9000.com/beneficios-de-iso-9001.html>> consultado en Octubre de 2013.

Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008 <disponible en <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=32>> consultado en Octubre de 2013

Calidad, organización y reducción de costos <disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/39/articulos/Calidad_organizacion.htm> consultado en Octubre de 2013

Como plantear objetivos inteligentes con la regla SMART < disponible en <http://callelipova.blogspot.mx/2010/11/como-plantear-objetivos-inteligentes.html>> consultado en Agosto de 2013

Elaboración de misión, visión y objetivos <disponible en www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html; *Elaboración de misión, visión y objetivos*> consultado en Junio de 2013

Franquicias < disponible en <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g242/franquicias%201.doc> > consultado Mayo de 2013

Guía para la redacción de misión, visión y valores <disponible en <http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/como-redactar-paso-a-paso-la-mision-vision-y-valores.html>> consultado en Junio de 2013

Historia de la Calidad <disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad> consultado en Junio de 2013.

Historia de las Franquicias en México <disponible en <http://www.franquiciasenmexico.com.mx/historia-franquicias-mexicanas.htm>> consultado en Mayo de 2013

ISO 9002: 1994. Costos de implementación. Ventajas y desventajas < disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/calidad-iso/calidad-iso.shtml#VENTAJAS#ixzz2jcg0r1OO>> consultado en Octubre de 2013

Manual de la franquicia. < disponible en <http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia.html>> consultado en Agosto de 2013

Objetivos de la calidad < disponible en <http://abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/objetivos-de-calidad.html>> consultado en Agosto de 2013

Política de calidad y objetivos. < disponible en <http://abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/politica-de-calidad-y-objetivos.html> > consultado en Julio de 2013

Procedimiento: Control de los Registros de la Calidad <disponible en http://www.cobaev.edu.mx/doc_sgc/6PROCEDIMIENTOS_OBLIGATORIOS/2REGISTROS.pdf; Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz;> consultado Junio 2013

Rentabilidad de un Sistema de Gestión de Calidad < disponible en <http://elmundodelacalidad.wordpress.com/rentabilidad-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>> consultado en Octubre ed 2013