

10
Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

**RECURSOS HUMANOS:
PROPUESTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO
PARA LAS CONSULTORAS DE VENTA
DE UNA AGENCIA DE PROMOCIONES,
BASADA EN LA NORMA ISO 9004-2**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
MARIA JUDITH LOZANO PEREZ**

ASESOR: ING. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS
FALLA DE CAREN

2015/166



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.



**CALIDAD EN EL SERVICIO PARA
LAS CONSULTORAS DE VENTA
DE UNA AGENCIA DE
PROMOCIONES, BASADA EN LA
NORMA ISO 9004-2**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta de Calidad en el Servicio para las Consultoras
de venta de una Agencia de Promociones, basada en la
norma ISO 9004-2

que presenta la pasante: María Judith Lozano Pérez,
con número de cuenta: 8812209-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 5 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Lic. Regino Quiroz Solis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Lic. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darnos en cada nuevo día la esperanza de un horizonte de ventura y porque al sentirlo cerca, lo duro de la senda es más suave.

A SOLEDAD, HUITZILIHUITL Y RAYO DE LUZ:

Que desde el cielo nos han cuidado a toda la familia, pues a pesar de la distancia, en los momentos difíciles les hemos pedido su ayuda sabiendo que se encuentran cerca de cada uno de nosotros.

A MIS PADRES:

Quienes con su esfuerzo y trabajo cotidiano lucharon para brindarme la oportunidad de terminar una carrera profesional, con el único afán de buscar mi bienestar.

A MIS HERMANOS Y FAMILIARES:

Que con su ejemplo me han enseñado que cualquier momento es bueno para comenzar y ninguno es tan terrible para dejar de luchar.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por permitirme ser parte de ella y sentirme orgullosa de pertenecer a nuestra máxima casa de estudios.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN:

Que ha contribuido substancialmente a mi formación profesional y en donde disfruté una de las etapas más trascendentes en mi vida. Vaya también un agradecimiento a los profesores de la licenciatura y a todos mis amigos que me demostraron su afecto y a los cuales recuerdo con mucho cariño.

A LOS PROFESORES DEL SEMINARIO:

Regino Quiroz Solís, Francisco Ramírez Órnelas, y Yolanda Zamudio, por toda la cooperación que me brindaron y muy especialmente a mi asesor, el Ing. José Luis Morales Pruneda a quien le agradezco sus atenciones y las atinadas observaciones que me hizo para la revisión del presente trabajo.

A SUR PROMOCIONES:

Punto de partida de mi experiencia laboral.

A SERGIO VALENZUELA MALDONADO:

Gerente Operativo de Sur Promociones, quien me ha brindado su apoyo y amistad a lo largo de estos años.

A IRITH MOSCONA:

Por su buena disposición para colaborar conmigo.

DEDICATORIA

A JOSE ENRIQUE Y
ENRIQUE NAIR

Quiero dedicarles este trabajo ya que con su presencia me han alentado a obtener este logro tan importante para los tres.

INDICE

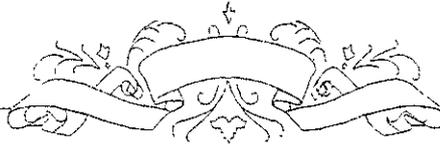
	PAG.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>i</i>
HIPOTESIS	<i>ii</i>
OBJETIVO	<i>iii</i>
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: CALIDAD	
1.1 Concepto	3
1.2 Principales teóricos	4
1.3 Etapas de la calidad	5
1.4 Niveles de calidad	6
1.5 La administración para la calidad	8
1.6 El ciclo de la calidad	10
CAPITULO 2: SERVICIO	
2.1 Concepto	12
2.2 Clasificación de los servicios	14
2.3 Los servicios en el mercado actual	17
2.4 El ciclo del servicio en la empresa	18
2.5 El ciclo del servicio del cliente	20
2.6 Las características de los servicios	21
2.7 El cliente en el México Moderno	24
CAPITULO 3: NORMAS ISO 9000	
3.1 Glosario	25
3.2 Antecedentes de ISO 9000	28
3.3 Marco legal	31
3.4 ¿Qué es ISO 9000?	32
3.5 Las Normas Mexicanas y su equivalente ISO.	35
3.6 ISO 9004-2	40

CAPITULO 4:	PROPUESTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LAS CONSULTORAS DE VENTA	
4.1	Introducción	42
4.2	Campo de aplicación.	46
4.3	Características de la prestación del servicio.	52
4.4	Desarrollo e implantación de la propuesta de calidad.	55
4.5	Responsabilidad de la dirección.	56
4.6	Personal y recursos materiales.	58
4.7	Estructura de la propuesta de calidad.	60
4.8	Interrelación con los clientes.	63
4.9	Elementos operacionales de la propuesta de calidad.	63
4.10	Proceso de la prestación del servicio.	66
4.11	Evaluación de la calidad por parte del cliente	75
CONCLUSIONES		78
BIBLIOGRAFIA		81



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un programa para la mejora continua en el servicio de las consultoras de venta de una agencia de promociones y la falta de un manual de políticas de calidad y de procedimientos propician que el servicio y la satisfacción del cliente se vean afectados.



HIPOTESIS

Si se aplican adecuadamente los lineamientos de calidad basados en la norma ISO 9004-2, se mejorara el desempeño de las consultoras de venta y la satisfacción de los clientes de Sur Promociones.





OBJETIVO

Implementar los lineamientos de calidad en el servicio a todos los niveles de la organización de acuerdo a a la norma ISO 9004-2, para obtener la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo del servicio, involucrando en dicho proceso a todos los empleados de Sur Promociones.

Introducción

Las organizaciones industriales, comerciales o gubernamentales, suministran productos y servicios que intentan satisfacer las necesidades y/o los requisitos de los clientes. La competencia global creciente ha conducido a que sean cada vez más estrictas las expectativas de los clientes con respecto a la calidad. Para ser competitivos y mantener un buen desempeño económico, las organizaciones y los proveedores necesitan emplear sistemas cada vez más eficaces y eficientes. Es conveniente que esos sistemas den como resultado el mejoramiento continuo de la calidad y una satisfacción creciente de los clientes de la organización y de otros interesados como los empleados, propietarios, proveedores o la sociedad en general.

En el primer capítulo se abordan aspectos de calidad, tan importante en una organización que busca satisfacer todos los requerimientos del cliente, y que a su vez se traduce en una competitividad en el mercado para así asegurar su permanencia en el medio. Se debe comprender por parte de los empresarios y trabajadores que estamos en un momento coyuntural, en el cual ya no se puede perder el tiempo y el dinero en repetir y revisar cosas mal hechas, es necesaria la cooperación de todos para erradicar fallas, aportar soluciones, sugerir mejoras y tomar iniciativas que nos lleven a la excelencia.

El capítulo 2 analiza la importancia del servicio dentro del contexto empresarial, una organización prestadora de servicios debe satisfacer, atender, escuchar y apoyar a los clientes porque de ellos depende su negocio; el cliente demanda cada vez más un servicio de calidad.

El capítulo 3 introduce al lector a la normativa específica de ISO 9000, que pone de manifiesto la importancia que puede tener la calidad dentro de las actividades realizadas por las organizaciones. La publicación en 1987 de la serie ISO ha ocasionado una estandarización a escala mundial, y entre las finalidades que persiguen estas normas con relación a los clientes se busca mantener una confianza de que sus demandas serán totalmente satisfechas, así como homogeneizar lenguajes, bases técnicas, selección y mejora de procesos.

El capítulo 4 representa la aplicación práctica de la norma ISO 9004-2, que es la indicada para organizaciones de servicios al trabajo que realizan las consultoras de venta de una agencia de promociones y los pasos a seguir para lograr la calidad en el servicio que proporcionan. Cabe hacer mención que el objetivo de esta obra es adecuar sus procesos a los requerimientos de la norma, y en una primera instancia no se busca la certificación, sino más bien la sensibilización de los empleados de la organización para una futura implantación de la norma.

Es importante destacar que en los últimos años en el mundo de los negocios la promoción de ventas al consumidor ha tenido una aceptación extraordinaria así de un desarrollo dinámico y progresivo. Lo que antaño fuera una actividad a la cual se le prestaba poca atención se ha convertido en una función de trascendencia desde el punto de vista de los ingresos, ya que ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para originar un incremento en las ventas a corto plazo o una asociación del producto ante el consumidor para así influir en su comportamiento de compra.

La promoción de ventas consiste en un sistema de técnicas cuyos ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio de los productos y presentarlos en las mejores condiciones materiales y psicológicas; tiende a substituir la presentación pasiva del producto para una presentación activa apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, funcionamiento, envase, presentación, exhibición, degustación, etc.

Entre las formas más populares de promociones al consumidor están los cupones, muestras, premios, pruebas de compra, promociones comerciales, degustaciones y las demostraciones que realizan las consultoras de venta.

Que representa el objetivo del presente trabajo ya que está enfocado a obtener una calidad en el servicio que estas proporcionan al ser una alternativa más de promoción con el fin de atraer a los usuarios o consumidores a una marca específica ya sea en el lanzamiento de un nuevo producto o bien en el apoyo a uno ya existente.



CAPITULO
1

Capítulo 1: Calidad

1.1 Concepto

En español el término **calidad** señala un conjunto de características de una persona o una cosa, importancia, calificación, carácter, propiedad, clase, casta, excelencia, nobleza, importancia y condición.

El sustantivo inglés **quality** indica una persona de alto nivel social, excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, propiedad.

Ambos términos derivan de la palabra latina **qualitas, atis**, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino **qualis, e**, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie.¹

Además, cada uno de nosotros tiene su propia definición de calidad con respecto a los bienes y servicios adquiridos. La calidad toma entonces, la definición de quien la propone:²

- * Para un cliente externo o interno, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas.
- * Para un comprador, es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido
- * Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes.
- * Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran.
- * Para los gobiernos, es la protección del público.
- * Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio.
- * Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital.
- * Para la empresa, la calidad es una cuestión de supervivencia.

¹ Carlos Colunga Dávila, La calidad en el servicio. Panorama Editorial, México 1996. Pág. 24

² Gilles Legault. Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios, Editorial trillas. México 1999. Pág. 26

1.2 Principales teóricos

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

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

Podemos elegir entre varias opciones. Existen filosofías orientadas principalmente al usuario como es la planteada por Ishikawa; orientada al producto, como es la propuesta de Crosby; o a obtener evidencia estadística de los procesos, como propone Deming.

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

El teórico W. Edwards Deming, se convirtió en un consultor interdependiente de la calidad. El método de Deming es revolucionario e innovador, y establece tres ingredientes:

- a) Conocimiento profundo
- b) Constancia del propósito
- c) Mejora continua

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, lo que se traduce en una mayor productividad.

Por su parte Joseph M. Juran, propone el estudio de los costos de calidad y de los importantes ahorros que los administradores pueden lograr si se estudian inteligentemente este problema, dice que la planeación financiera, el control financiero y el mejoramiento financiero por administración, se convierte en planeación de calidad, control de calidad y mejoramiento de la misma, a la que llama trilogía de la calidad.

En tanto Philip B. Crosby, creó el movimiento de "cero defectos" y popularizó el concepto "hazlo bien la primera vez". Su teoría se basa en conocer lo que realmente el cliente quiere, luego desarrolla una estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con cero defectos, es decir, con calidad.

Kaoru Ishikawa desarrolló los círculos de control de calidad en 1962 y en el participan los trabajadores y se hacen conscientes de que hay que darle una mayor importancia al cliente.

1.3 Etapas de la Calidad

La calidad no se obtiene por medio de magia, ésta es resultado de un proceso a menudo muy complejo. Existen cuatro etapas esenciales que se deben seguir para lograr mejoría:

- **Se cuantifican la mala calidad y sus consecuencias.**

Sin esta etapa, la percepción queda confusa, los errores y las quejas toman enormes proporciones o, por el contrario, se minimiza su importancia. La "metrología", es decir, la medida de la conformidad del trabajo a las especificaciones del proceso y a las órdenes del cliente, se convierte en la actividad privilegiada de la calidad.

Para evaluar, e incluso cuantificar los aspectos no medibles de la calidad (como en el núcleo de ciertos servicios de apoyo a la fabricación), se identifican los indicadores de calidad, se precisan los criterios de evaluación, incluso las escalas de evaluación subjetiva y se revisan periódicamente los índices de calidad.

- **Se realiza la prueba de la necesidad de intervenir.**

Cuando un cierto número de datos pertinentes se han recabado, la imagen de la calidad toma todos sus colores, se toma una decisión para intervenir o no; éste es el estado de la concentración de la atención sobre los efectos, sobre los resultados observados; entonces se prepara un plan de análisis. Notemos que la prueba de la necesidad de intervenir es a menudo dependiente de la voluntad que tiene la dirección de aportar cambios.

- **Se establece la relación causa-efecto.**

Sin un esfuerzo por encontrar las verdaderas causas de la falta de calidad, las observaciones y las intervenciones se limitan a los efectos observados; se tiene entonces una función de bombero. En realidad la situación no cambia a largo plazo, sólo una investigación del origen real de las quejas de los clientes, de los errores, de los malentendidos, de la falta de movilización del personal, puede conducir a cambios profundos en el camino hacia la calidad.

- **Se origina una acción correctiva.**

De nada sirve analizar y planear estrategias si no se pone en marcha alguna acción correctiva en consecuencia. Con mucha frecuencia, los reportes de estudios se pudren en el fondo de los archivos, en ocasiones con consecuencias dramáticas.

En muchas grandes organizaciones, los planes de recuperación son frecuentemente confusos o velados a causa de una visión demasiado global y difusa; el terreno permanece reservado, los alborotos en el núcleo de la empresa son cuidadosamente atenuados. Frecuentemente, los anuncios de programas de excelencia representan una práctica muy bien planeada por relaciones públicas para volver a glorificar la imagen de la empresa que se ha empañado por errores flagrantes de estrategia o de faltas de calidad en el servicio descritos por los medios de comunicación. Internamente, pocas cosas cambian, a menudo los ímpetus se ven frenados por el personal anclado en sus tradiciones, cuando no es escéptico sobre los resultados previstos. Entonces toda la organización pierde una oportunidad para mejorar.

1.4 Niveles de Calidad

A continuación se presentan los cuatro niveles de intervención en la calidad:

1. El control de la calidad.

Es una intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos. Cuando un empleado nota una diferencia, es decir, una diferencia entre la medida y el objetivo propuesto, y efectúa la corrección apropiada, ejerce un control de calidad. Este control tiene por objetivo el respeto a las normas y especificaciones del proceso en relación con las necesidades y expectativas del cliente.

2. El aseguramiento de la calidad.

Es una función por la cual la dirección verifica constantemente el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos, para alcanzar (con seguridad) los resultados previstos. Un programa de aseguramiento de la calidad puede tomar una forma muy compleja. Muchas grandes sociedades de consultoría tienen un manual de calidad que rige todas las actividades de ejecución de los servicios, de estudio de las necesidades de los clientes, de elaboración de presupuestos, de planes y diseños, de visitas a las obras y otras.

3. La administración de la calidad.

Se trata de una función de administración, así como generalmente se percibe, una función de planificación de organización, de dirección, de control y de aseguramiento de la calidad.

Este es el sistema de pilotaje de todo programa de evaluación y de intervención en la calidad de la empresa. Por esta razón, este sistema define, en primera instancia, la política de la empresa en materia de calidad de servicio, la estrategia y los objetivos establecidos; en segunda instancia, define las modalidades de seguridad y de control. Prevé la capacidad de plantear diagnósticos y de hacer pronósticos sobre el comportamiento de la calidad de servicio y sobre la aptitud de la organización para cumplir adecuadamente con su misión. El sistema también define la organización social, es decir, las funciones y responsabilidades de la dirección (planificación, organización y auditorías de calidad), las de ejecutivos de supervisión (aseguramiento de la calidad) y las del personal de producción (control).

El programa de administración de la calidad también prevé la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Finalmente, prevé el programa de reconocimiento de los esfuerzos del mejoramiento y las formas de celebrar los logros alcanzados.

Administrar la calidad es:

- ① Definir una política clara en materia de calidad, teniendo en cuenta las fuerzas distintivas y los objetivos estratégicos del desarrollo de la empresa.
- ② Planificar y organizar los sistemas de seguridad y de control de calidad para verificar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos a la clientela, para corregir las fallas y para prevenir toda supresión a los objetivos establecidos.
- ③ Definir el plan de movilización de los recursos humanos en un proceso de mejoramiento continuo.

4. La calidad total.

La calidad total no representa un *medio*, aparece primero como un *objetivo* a alcanzar. Sólo una filosofía de administración centrada en la movilización de toda la organización hacia la satisfacción, es decir, a la cultivación del cliente, y el uso de técnicas apropiadas de detección y de análisis de las fallas, llevan a la calidad total.

Este objetivo podría representarse por una lista de ámbitos en los que la organización debe sobresalir. He aquí algunos objetivos en los que se enfoca la calidad total:

- * * Calidad técnica (conformidad técnica)
- * * Calidad de la imagen (reputación de la empresa)
- * * Calidad de la administración
- * * Calidad de la comunicación
- * * Calidad de las relaciones interpersonales
- * * Calidad de la formación
- * * Calidad del personal
- * * Calidad de los valores culturales

Para tener éxito en una situación altamente competitiva creada por la globalización de los mercados, es necesario ir más allá de la simple satisfacción de las expectativas y enfocarse a la seducción, a la cautivación de la clientela. Para lograrlo, es necesario, antes que nada, conocer las características que busca el cliente. Se debe evaluar la calidad, el conocimiento de lo que el cliente busca y desea, que constituye el punto de partida fundamental de todo programa de calidad total. En muchas empresas no se conocen las expectativas del cliente e incluso, no existe interés por conocerlas.

La etapa más concreta del camino hacia la calidad total consiste pues, en medir, con la ayuda de herramientas específicas, el nivel de calidad para enfocar la atención a aspectos particulares de la organización: se desarrollan índices de calidad, el análisis estadístico traza el comportamiento de la calidad y ayuda a realizar un diagnóstico justo y a hacer pronósticos.

1.5 La Administración para la Calidad

Deming, Juran, Crosby y las normas ISO-9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de que nos muestran si se cumple o no con la calidad.

Por razones prácticas, **calidad es cumplir con los requerimientos** a un costo que representa valor para el cliente. A la empresa le cuesta tanto el añadir a los servicios características o lujos que no son apreciados ni pagados por el cliente, como el mantener servicios que no tienen demanda.

En la prestación de los servicios y en la compra-venta de los mismos, los requerimientos son los indicadores para conocer si se cumple o no con la calidad. Los requerimientos son las características solicitadas por el cliente.

Calidad también denota, como lo señala Juran, "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho. Por lo tanto, "calidad es satisfacer al cliente".

Así mismo, el término calidad es usado en la administración de nuestros tiempos para calificar, aquí ya como adjetivo, a **un conjunto de sistemas surgidos de los modelos administrativos para la calidad**, como son:

- * Los inventarios justo a tiempo,
- * Los círculos de calidad,
- * El control estadístico del proceso y
- * Las operaciones a prueba de errores.

Y finalmente en el mercado internacional actual, la palabra calidad también cuenta técnicamente con los procesos que genera la implementación de los modelos administrativos para la calidad como son:

- ☉ La mejora continua y
- ☉ El proceso administrativo para la calidad.

La administración para la calidad es el conjunto de principios, sistemas procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores.

La administración para la calidad no es una panacea ni mucho menos una receta mágica universal aplicada en algunas circunstancias, tiene éxito mientras que fracasa en otras, tiene sus limitaciones y sus riesgos y no sustituye a la mercadotecnia ni a la publicidad; pero en la práctica es el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días y ha demostrado que puede ser un arma competitiva decisiva para algunas organizaciones, en algunas circunstancias.

El proceso de implementación de un modelo administrativo para la calidad permite que cada organización, implemente y desarrolle un modelo propio, adecuado a las características de la organización y a las del mercado.

1.6 El Ciclo de la Calidad

Si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios, sus costos se reducen; porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y habrá mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas. Este es un importante principio que los directores japoneses aprendieron en 1950.³

No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios en los cuales intervienen en gran medida las personas y se darían infinidad de relaciones directas entre ellas.

A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de desperdicio y de problemas, la productividad de la organización se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por las mejoras que reciben y por su menor precio.

Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.

Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio, y de proporcionar fuentes de empleo.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar.

Es necesario reiniciar el ciclo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

En México, las expectativas de los clientes se incrementan constantemente desde que la apertura de su mercado está obligando a los proveedores a ofrecer diferentes opciones de servicio y de productos con mayor calidad y con precios más bajos.

Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más. La competitividad actual la ganan aquéllos que pueden añadir mayor valor de servicio, en menor tiempo y al menor costo.

³ Ibidem Pág 110

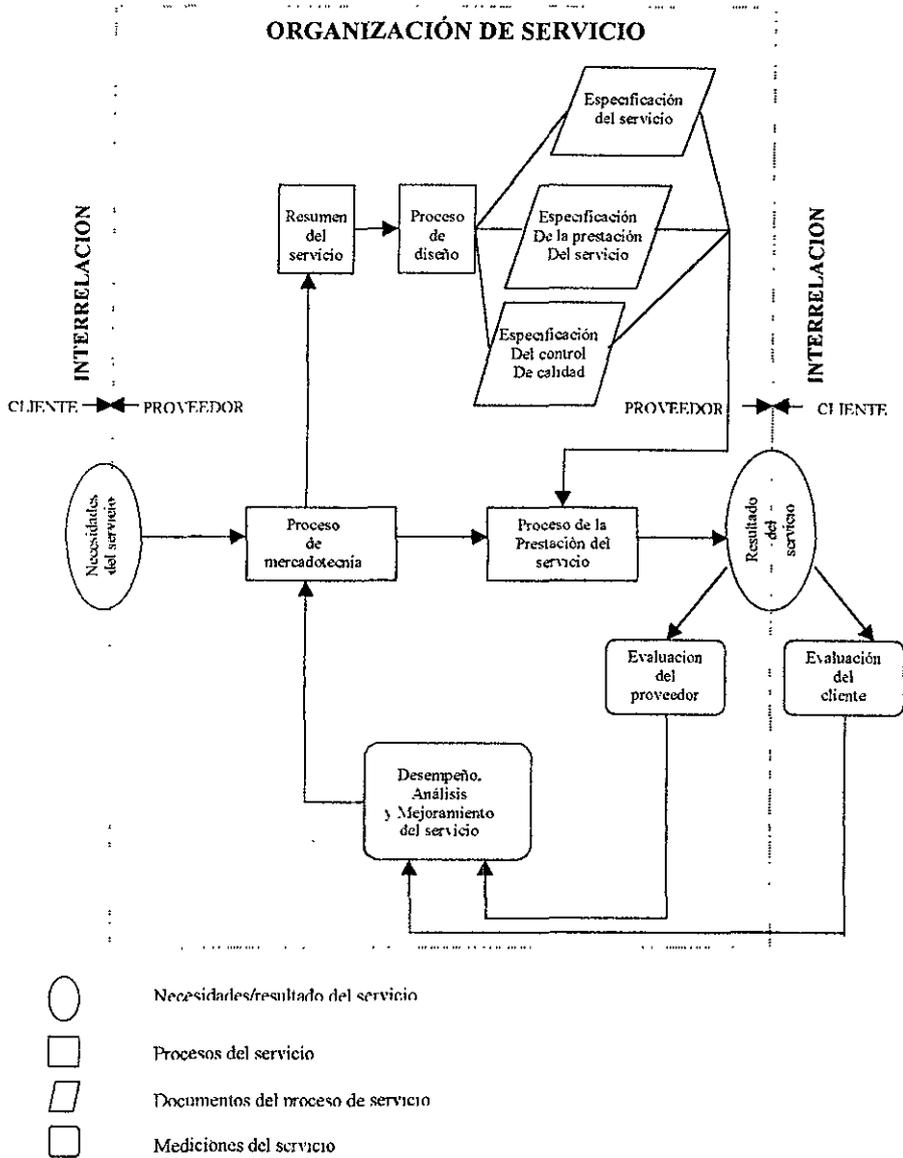


Figura 1.1 - Ciclo de la calidad del servicio



CAPITULO
2

Capítulo 2: Servicio

2.1 Concepto

El sustantivo español **servicio** denota el efecto o la acción de servir. El verbo **servir** señala la acción de estar al servicio de otra, estar empleado en la ejecución de algo. El sustantivo inglés **service** indica el acto o el resultado de servir, un acto formal o una serie de actos prescritos. El verbo inglés **serve** significa trabajar y hacerse cargo de algo. Todos ellos derivan del verbo latino **servio, is, ivi, itum**, que indica servir, ser dependiente.⁴

"Servicio es un conjunto de actividades humanas que entrelazadas interactúan para satisfacer una necesidad".⁵

"Servicio es una actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico".⁶

Vivimos en una economía de servicios. Fue en 1940 cuando por primera vez se clasificó a las actividades económicas en tres sectores: primario (agricultura), secundario (industrial) y terciario (servicios). Para los economistas clásicos los servicios constituían el sector improductivo del sistema económico.

Otras veces se define como aquellos bienes no susceptibles de comercialización. Recientemente el economista J. I. Gershuny, ha definido los servicios como un conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material. Otros estudiosos como J. B. Quinn y C. E. Gagnon, definen los servicios como "todas aquellas actividades económicas en las que la producción primaria no es ni un producto ni una obra construida".⁷

"**Servicio** consiste en asistir a la clientela a elegir sólo en función de sus necesidades, aconsejarlo para utilizar bien los productos comprados y atender sin hostilidad un reclamo."⁸

⁴ Carlos Colunga Dávila. La calidad en el servicio Panorama Editorial, México 1996 pag 24

⁵ Miguel Angel Rodríguez Becerril Cultura de la calidad., Universidad Tecnológica de México. 1998. pag 2

⁶ Philip Kotler. Mercadotecnia. McGraw Hill México 1995

⁷ D. Keith Denton. Calidad en el servicio. Editorial. Díaz Santos. Madrid 1991. pag 41

⁸ Andrés Fridman La esencia del marketing de servicios. Ediciones Macchi. México 1996 pag 23

" **Servicio** es un producto que no se toca, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permiten satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización del deseo y necesidades de los clientes ".⁹

Aplicando el concepto de servicio como estímulo positivo aumenta el número y la finalidad de los clientes, como así también la importancia de sus compras. Un cliente bien servido permanece como un potencial nuevo cliente, naturalmente que la clientela puede ser exigente, ingrata o inmutable y nuestros esfuerzos serán muchas veces subvaluados y criticados, pero en la gran mayoría de los casos, los clientes saben valorar y recordar un buen trato, así como también saben conservar un tenaz rencor cuando piensan haber sido mal servidos.

El **espíritu de servicio** es una actitud, es interesarse por los servicios que realmente da un producto, aconsejarle al cliente no llevar un producto que no le será útil, ofrecer servicios aún después de la venta, tratar de reducir los daños debidos a errores de uso (aún si fué error del cliente).

En fin, se trata de defender al cliente como si se tratara de uno mismo, esto parece tan fácil y tan obvio de realizar que son muy pocos los que lo llevan a la practica. Esta actitud se ha manifestado en los países anglosajones como una verdadera institución, pero en los países latinos es considerado aún como una característica de la personalidad individual y por lo tanto excepcional.¹⁰

Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las reacciones con los clientes, en ese orden.¹¹

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas o satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayor conveniencia que si el cliente los hiciera por si mismo y otra que tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

⁹ J Rathmel. Marketing del sector servicios. Editorial Trillas, México 1995 Pág.

¹⁰ Andrés Fridman, La esencia del marketing de servicios Ediciones Macchi México 1996. Pág. 24

¹¹ D.Kcith Denton. Calidad del servicio. Ediciones Diaz Santos. Madrid 1991 Pag 46

2.2 Clasificación de los Servicios.

La heterogeneidad de las actividades económicas englobadas bajo el sector servicios y la divergencia de propósitos intelectuales con que se aborda el tema hacen que las clasificaciones sean muy variadas.

Por el Sector de Actividad.

Browning y Singelmann han señalado, basándose en las características del consumo de que son objeto, las siguientes clases de servicio:¹²

- ① De producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores como servicios bancarios de seguros, ingeniería etc.
- ② De distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores (venta, almacenaje, transporte, comercio etc.).
- ③ Sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva (educación, sanidad, policía, atención médica etc.).
- ④ Personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería etc.

Por su Función:

- ① Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos o de inspección contable.
- ② Servicios de Información y comunicación, que pueden ser informáticos, como proceso de datos, diseño de programas, redes informáticas como Internet, o mensajería.
- ③ Servicios de investigación o de estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o empresas.
- ④ Servicios de ventas, como de investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, ferias, exposiciones, diseño gráfico etc.
- ⑤ Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- ⑥ Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.
- ⑦ Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.¹³

¹² Grande Esteban Ildelfonso. Marketing de los servicios. Editorial ESIC. Madrid 1996. Pág 32

¹³ Ibidem Pág. 33

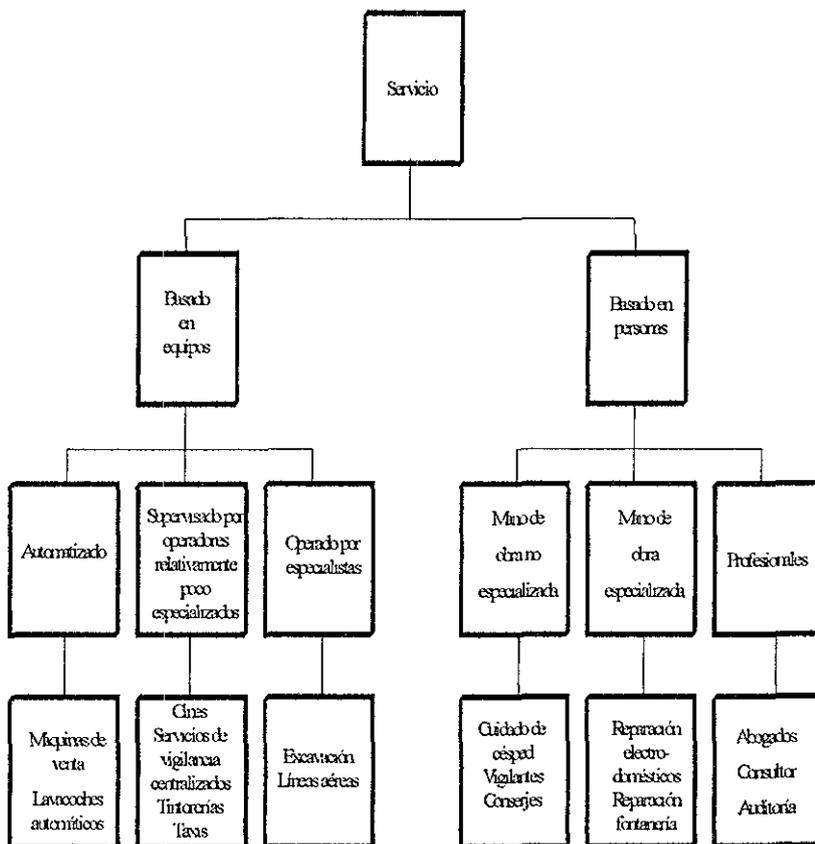


Figura 2.1. - Clasificación de los servicios de Dan R. E Thomas donde se distinguen servicios cuya forma de prestación se basa en equipos y servicios basados en personas. Dentro de los primeros, los equipos pueden ser operados automáticamente, por especialistas o no especialistas. Los servicios de la segunda clase pueden ser prestados por no especialistas, por especialistas o por profesionales.

Por el comportamiento del consumidor:

- ④ Servicios de conveniencia, son poco diferenciados y adquiridos con frecuencia, el proceso de adquisición es muy simple y rutinario, transporte aéreo, mensajería, taxis etc.
- ④ Servicios de compra, demuestran un comportamiento más complejo, valoran más alternativas, hacen comparaciones, como apertura de cuenta corriente, viajes de vacaciones, pólizas de seguros etc.
- ④ Servicios de especialidad, extreman las fases descritas en el punto anterior, pues las consecuencias de sus actos se consideran graves. La elección de un abogado, asesor fiscal, empresa de auditoría. La credibilidad del servicio es muy importante.
- ④ Servicios especiales, son aquéllos que dadas sus características exigen un esfuerzo muy especial, ya que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para conseguirlos, es el caso de intervenciones oftalmológicas o tratamientos contra el cáncer.
- ④ Servicios no buscados, son aquéllos que no son conocidos, o que siéndolo no se desean comprar. aunque a veces al consumidor no le quede más remedio. Es el caso de seguros obligatorios de automóviles o el de incendios exigido por las entidades financieras para la adquisición de inmuebles.¹⁴

Otra clasificación muy elemental hace referencia a servicios que recaen sobre las personas y sobre las cosas. Christopher H. Lovelock distingue entre los servicios que se prestan en beneficio de los propios consumidores y los que se prestan en beneficio de las posesiones de los usuarios.

Los bienes tangibles se conocen con el nombre de *productos*, tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el sujeto económico resuelve la carencia sentida. Su proceso de elaboración se llama producción.

Los bienes intangibles se denominan *servicios*. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias, y a través de los cuales quedan solucionados los problemas o carencias sentidos.

El *canal de entrega* es el sistema a través del cual se entrega el servicio al cliente. Y como en cualquier otra empresa, la *innovación* es vital no solo para el éxito de la propia empresa, sino también para la evolución y avance de la sociedad. Se lleva a cabo de dos maneras:¹⁵

¹⁴ Ibidem Pág. 34

¹⁵ D.Keith Denton. Calidad del servicio Ediciones Díaz Santos. Madrid 1991. Pág 47

- * Por que el empresario intenta detectar nuevas necesidades a satisfacer, tratando de hallar las soluciones para satisfacerlas;
- * Por que el empresario sigue profundizando en sus capacidades técnicas, tratando de encontrar mercado para sus invenciones.

Beneficiario directo del servicio		
	Personas	Cosas
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados al cuerpo de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
Acciones tangibles	sanidad transporte personas salones belleza restaurantes salones, peluquería	Transporte de mercancías Mantenimiento seguridad limpieza jardinería servicios veterinarios
Acciones intangibles	Servicios destinados a la mente de las personas educación programas radio servicios de información teatros museos	Servicios destinados a bienes inmateriales bancos asesoría legal contabilidad bolsa seguros

Figura 2.2 Clasificación de Lovelock según naturaleza y beneficiario del servicio.

2.3 Los Servicios en el Mercado Actual.

En los albores del siglo XXI, México es ya un país de servicios. Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios: servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado.¹⁶

El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por lo que la empresa esta en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que esta explícito en la misión de la empresa. Lo más probable es que en un hotel sea el de habitación, en un restaurante el de comida, etc.

No siempre es fácil identificar el servicio principal, pero se aconseja hacerlo para facilitar su administración, específicamente su planeación.

Los servicios periféricos son los otros servicios que presta la empresa y que contemplan o se relacionan con el servicio principal. Su principal función es el complementar la prestación del servicio principal.

¹⁶ Colunga Carlos Dávila. La calidad en el servicio. Panorama Editorial, México 1996 Pág. 27

Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, discoteque, agencia de viajes, salones para banquetes y conferencias, salones de belleza, etc. cuya función es complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

Los servicios de valor agregado son aquéllos *servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos.* Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principales o periféricos, su costo va incluido y actúan como ganchos para atraer posibles clientes pues generalmente son gratis.

En un hotel, los servicios de valor agregado pueden ser los maleteros, alberca, despertador, periódico, aseo de calzado, teléfono en el cuarto, gimnasio, aeropuerto, servicios de transporte, lugares históricos, museos y centros comerciales y sobre todo *la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar el servicio que satisfaga al cliente, la disposición a ayudar y/o orientar en la solución de pequeños y los grandes problemas que puedan presentarse a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados a los servicios que presta la empresa.*

2.4 El Ciclo del Servicio de la Empresa.

Se entiende como Ciclo del Servicio al conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio. Otra definición es aquella que nos dice que el ciclo del servicio de la empresa es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio.

Dichos pasos son los siguientes:

① Determinar los clientes.

En el diagrama de flujo del ciclo del servicio (figura 2.3) en primer lugar, al lado derecho se encuentran los clientes finales, clientes externos, usuarios o clientes que pagan por el servicio que la empresa vende.

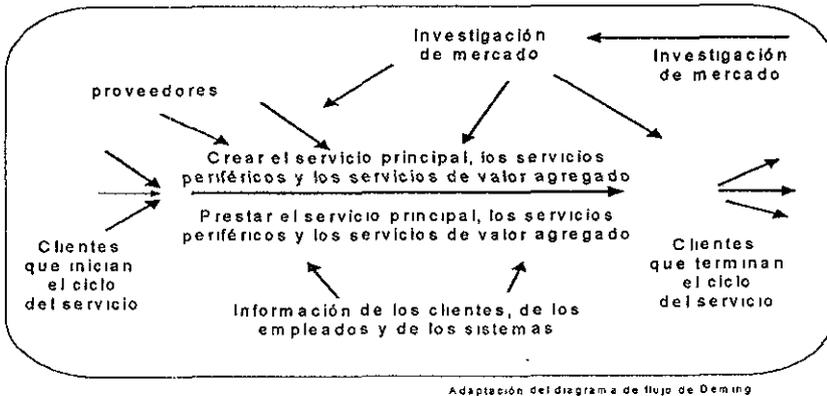


Figura 2.3 El ciclo del servicio: diagrama de flujo del ciclo del servicio.

① Determinar las necesidades de los clientes.

Como la empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y debe cuidar de satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas, si quiere permanecer en el negocio. Estas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o, en caso de innovaciones, se estiman.

② Planear los servicios.

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios y los requerimientos necesarios para abrir dichas necesidades, gustos, costumbres y expectativas de los clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

④ Crear los servicios.

Toda organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

④ Prestar los servicios.

Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio principal y/o los servicios periféricos, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

④ Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.

El control estadístico del proceso que se obtiene del propio sistema permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada instalación y de los empleados de la organización.

La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más relajado que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Una empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una vez; para mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemática y consistentemente, con una calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

2.5 El Ciclo del Servicio del Cliente.

Es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. Dichos pasos son los siguientes:

● Inicio del ciclo del servicio del cliente.

Se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora del servicio.

● Acciones del cliente para recibir el servicio.

Si el cliente decide recibir el servicio, se toman las acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

● Terminación del ciclo del servicio del cliente.

Concluye con el último contacto que tiene la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

En el momento en el que vuelve a tomar contacto nuevamente con la empresa, se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

2.6 Las Características de los Servicios.

A continuación se enlistan en forma general dado que existe una amplia gama y su constante incremento dificulta la especificación de las mismas.¹⁷

● Los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben.

Todo servicio que se ofrece en el mercado debe ser útil y ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo. Si el cliente no encuentra utilidad y/o gusto en un servicio, no pagan por él.

● Los servicios requieren de un elevado número de transacciones.

En especial durante el ciclo del servicio del cliente, dado que es cuando se solicita el servicio, se presentan las alternativas, se escoge la opción deseada, se cotiza, se presta, se recibe el servicio, se factura y se cobra.

¹⁷ Colunga Dávila Carlos, La calidad en el servicio. Panorama editorial, México 1996. Pág.35

Además de las transacciones que se dan en el ciclo del servicio del cliente, existen las transacciones propias del ciclo del servicio de la empresa, como son los millones de depósitos, cobros, intereses y cargos aplicados cada mes en una sucursal bancaria o en una caja de ahorro popular.

- **Los servicios requieren de transacciones directas con muchas personas.**

Especialmente durante el ciclo del servicio del cliente, mediante transacciones cara a cara, persona a persona.

- **Los servicios requieren interacción humana en alto grado.**

Por las mismas razones del punto anterior y porque el elevado número de transacciones directas que se dan con los clientes así lo exige, ya que requieren de una alta interacción humana.

- **Las relaciones son importantes porque incrementan o decrementan el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos.**

Las relaciones humanas al igual que el precio complementan el servicio, son importantes porque generalmente se requiere de una interacción en alto grado, pero por muy eficientes que sean las relaciones con los clientes, nunca podrán sustituir una sistemática prestación de servicios deficientes. Un servicio con calidad es la base principal para obtener dicha satisfacción.

- **Los servicios requieren de un elevado volumen de papeleo.**

Tanto en el servicio principal como en el servicio periférico, ejemplo reservaciones, requisiciones, etc., la exactitud en el papeleo, la rapidez, la consistencia en el respeto a los tiempos y el cuidado en su manejo se convierten en factores importantes de competitividad.

- **Los servicios requieren de un elevado volumen de procesos.**

Algunos procesos, como el calcular, elaborar, enviar y cobrar los recibos telefónicos o de la energía eléctrica pueden involucrar millones de datos, de papeles y de personas interactuando en un tiempo ilimitado, al llevar a cabo un alto número de transacciones que implica su operación.

- ④ **En los servicios la variabilidad de los procesos es alta, por lo que existen muchas formas de cometer errores.**

Algunos factores que influyen son: un elevado volumen de procesos, elevado volumen de papeleo; que el ciclo del servicio del cliente requiera:

- ** de un elevado número de transacciones directas,
- ** elevado número de transacciones indirectas con muchas personas y
- ** requiera interacción humana en alto grado.

- ④ **En México la prestación de los servicios no cuenta con la documentación necesaria de los requerimientos y de los procesos.**

La variabilidad en los procesos y el alto número de transacciones directas con las personas influyen para que, en México, generalmente no se cuente con la documentación necesaria para su prestación, control y mejora y éstos sean transmitidos de viva voz por las personas con mayor antigüedad en el puesto.

Generalmente los compañeros de más antigüedad informan a los de reciente ingreso sobre qué y cómo hacer durante la prestación del servicio. con las experiencias personales acumuladas a lo largo de los años, muchas de ellas adecuadas para la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.

Sin embargo, las causas que influyen para que no se documenten los requerimientos y los procesos del servicio, son las mismas que exigen imperantemente su documentación, necesaria para poderlos administrar.

- ④ **El ciclo del servicio debe completarse en el período de tiempo esperado por el cliente.**

La empresa debe prestar los servicios en los tiempos convenidos ya que el cliente espera puntualidad y un tiempo razonable, convenido o estimado. para cualquier servicio, sea este el corte de cabello, el cierre de la cuenta o el pago de una multa. Quien pueda prestar el servicio con la misma calidad y al mismo precio, pero en un menor tiempo tiene una importante ventaja competitiva en el mercado.

- ④ **Es difícil medir objetivamente el resultado de los servicios**

Los expertos de la calidad y en ISO 9000 están de acuerdo en que la forma de medir la calidad es mediante el cumplimiento de los requerimientos y contra la satisfacción del cliente. Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar dichos servicios.

2.7 El Cliente en el México moderno.

El cliente mexicano durante el proteccionismo:

Desde los años cuarenta y hasta finales de 1986, los gobiernos mexicanos estimularon los métodos administrativos de uso intensivos de mano de obra, considerando que era lo más adecuado para el país, sin tomar en cuenta las tendencias de la competencia internacional a la cual anulaban con barreras legales y arancelarias.

Muchas de las empresas exitosas de esos tiempos lo fueron porque supieron aprovechar algunas de las ventajas del proteccionismo, no porque fueran eficientes, pues se daba el caso de que a pesar de su ineficiencia obtenían excelentes utilidades. Durante el proteccionismo el cliente no importaba, pues se le obligaba a utilizar los servicios locales aún cuando fueran escasos y de menor calidad.

El cliente mexicano después de la apertura económica

El 16 de diciembre de 1986, en un esfuerzo por detener la galopante inflación que en ese año alcanzó el 159%, el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial que teóricamente permite a las compañías mexicanas de servicios competir en los mercados extranjeros, y que en la mayoría de los casos les aventajaban en calidad y precio.

El gran beneficiado es el cliente mexicano que cada vez tiene una mayor gama de servicios, entre los cuales debe seleccionar aquél que mejor cubra sus necesidades y preferencias, su capacidad de pago y donde se le atienda como él desea ser atendido.



CAPITULO
3

Capítulo 3: Normas ISO 9000**3.1 Glosario¹⁸**

Acción Preventiva	Acción tomada para eliminar las causas potenciales de no-conformidades, defectos u otra situación a fin de prevenir su ocurrencia.
Administración de la Calidad	Función general de la administración que incluye la planeación estratégica, el control de calidad, el aseguramiento de calidad, política de calidad, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas para el desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativas a la calidad.
Aseguramiento de la calidad	Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.
Auditoría de Calidad	Análisis sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen las disposiciones establecidas y si estas son implantadas eficazmente y si son apropiadas para alcanzar los objetivos.
Auditor de Calidad	Persona calificada para realizar auditorías de calidad.
Autoinspección	Inspección del trabajo desarrollado por el ejecutor de ese trabajo, conforme a reglas especificadas. (Para un trabajador individual). El estado en el que el trabajador toma la decisión para saber si el trabajo producido está conforme al objetivo de calidad. ¹⁹

¹⁸ ISO 8402 Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad

¹⁹ J.M. Juran, Juran y el liderazgo para la calidad. Ediciones Diaz de Santos. 1990

Calidad	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. ²⁰
Ciclo de Calidad	Modelo conceptual de actividades interdependientes que influyen sobre la calidad en diferentes fases, que van desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de cómo han sido satisfechas.
Conformidad	Cumplimiento de los requisitos especificados.
Cliente	El receptor de un producto o servicio. Puede ser por ejemplo el último consumidor, usuario, beneficiario o comprador; o bien ser una unidad dentro de la organización de servicio.
Control de Calidad	Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.
Control Estadístico del Proceso	Describe la utilización de las herramientas estadísticas que ayudan a controlar la calidad de los procesos operativos ²¹
Costos relativos a la calidad	Son los costos en que se incurre para asegurar la calidad satisfactoria y proporcionar confianza, así como las pérdidas incurridas cuando no se logra la calidad satisfactoria.
Especificaciones	Los requerimientos de un producto, un servicio, un sistema y/o un proceso.

²⁰ *Ibidem.*

²¹ *Ibidem.*

Evaluación de la calidad	Un análisis sistemático con el fin de determinar en que medida un elemento es capaz de satisfacer los requisitos especificados.
Inspección	Una actividad tal como la medición, comprobación, prueba o comparación de una o más características de un elemento y confrontar los resultados con los requisitos especificados, a fin de establecer el logro de la conformidad, para cada una de estas características.
ISO	Es una abreviación de International Organization for Standardization (ISO), que es la agencia especializada en estandarización. Actualmente abarca los estándares nacionales de 110 países. En los Estados Unidos, la representación se llama The American National Standard Institute (ANSI).
Manual de Calidad	Es un documento que establece la política de calidad y describe el sistema de calidad de una organización. Un manual de calidad puede describir todas las actividades de una organización o solamente parte de ellas.
Mejoramiento de la calidad	Son las acciones tomadas en toda la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las actividades y los procesos, a fin de proveer beneficios adicionales, tanto para la organización como para sus clientes.
No-conformidad	Incumplimiento de un requisito especificado.
Organización	Una compañía, corporación, firma, empresa o institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada, que tiene funciones y administración propia.
Plan de Calidad	Documento que establece las prácticas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes de calidad, referentes a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.
Política de Calidad	Conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

Prestación del Servicio	Aquellas actividades del proveedor necesarias para proveer el servicio.
Proveedor	Es una organización que suministra un producto o un servicio a un cliente.
Rastreabilidad	La habilidad para rastrear la historia, aplicación o localización de un elemento por medio de identificaciones registradas.
Registro	Un documento que provee evidencia objetiva de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos.
Servicio	Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.
Sistema de Certificación	Estado que se le da a un elemento cuando se ha demostrado que este es capaz de cumplir con los requisitos especificados.
Subcontratista	Un proveedor para la organización de un servicio en una situación contractual.
Sistema	Conjunto organizado e interactuante de personas, recursos y técnicas administrativas para lograr una misión y/o un requerimiento.
Verificación	Confirmación del cumplimiento de los requisitos especificados por medio del examen y aporte de evidencia objetiva.

3.2 Antecedentes de ISO 9000

Es evidente que desde la época artesanal la calidad del producto estaba directamente relacionada con la calidad del suministro y así ha sido a través de las diferentes etapas a partir de la época industrial entre las que se distinguen:

- ① La etapa en que se cuida la calidad de los productos mediante un trabajo de inspección;
- ② El control estadístico de calidad que da mayor atención a la observación del proceso a fin de mejorarlo;

- ① Aseguramiento de la calidad;
- ② Y finalmente la etapa en la que la administración misma redefine su papel con el propósito de que la calidad del producto sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.

La ISO tiene su origen en la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). El Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización actuó como organismo interno de 1943 a 1946, mientras que en Londres se le asignó el nombre ISO en 1946, celebrando su primera reunión en 1947.

Debemos establecer que la calidad tanto en Europa, como en Japón y Estados Unidos tuvo auge al terminar la Segunda Guerra Mundial, y en este periodo, fué cuando las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad, es por ello que el antecedente de la ISO tiene 50 años, cuando entre 1950 y 1960 la calidad se convirtió en tendencia en el mundo entero.²²

A partir de 1975 la crisis del petróleo ocasionó la necesidad de elevar la calidad pero por supuesto, se hizo notar la presencia de Japón, Corea y Singapur, desplazando a Estados Unidos en cuanto a producción de automóviles y otras áreas como la electrónica, una de estas estrategias fueron los círculos de control de calidad.

En Europa el enfoque de los estándares de calidad fue tomado por el gobierno y no por el sector privado. Gran Bretaña compiló un conjunto de estándares nacionales de sistemas de calidad en 1979 conocido como BS-5750. El gobierno de una manera activa fomentó la inscripción por parte de las empresas a este estándar, creó una agencia encargada de acreditar los cuerpos de registro y habilitó a otra agencia la cual autorizaba cursos y entrenadores, y se encargó de propagarla con el propósito de incrementar su aprobación en la población.

El comité técnico ISO 176 (ISO/TC176) fue formado en 1979 para armonizar el incremento de la actividad internacional en materia de administración de la calidad y aseguramiento de estándares de calidad.

Las normas ISO son elaboradas a través de comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo.²³

²² Excellentia. Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.

²³ Revista Bureau Veritas. Auditoría de Calidad. no. T-2 Febrero 1996 Pág. 1

ISO comprende alrededor de 180 comités técnicos. Cada uno es responsable de una o más áreas de especialización que comprende desde asbestos hasta zinc. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales. En este sentido, la ISO 9000 es producto de dicho proceso.²⁴

El subcomite 1 fué establecido para determinar terminología común; éste desarrolló la ISO 8402: Vocabulario de la calidad, el cual fué publicado en 1986. (ASQC publicó ANSI/ASQC A8402-1994: Sistemas de Calidad. Terminología. Aún y cuando este documento no es una adopción de ISO 8402, contiene los mismos términos y definiciones). El subcomite 2 fue establecido para desarrollar estándares de sistemas de calidad resultando las series ISO 9000, publicadas en 1987 (revisadas en 1994).

La Comunidad Europea también adoptó un estándar de sistema de calidad, conocido como EN-29000, y en muchos aspectos parecido al BS-5750, los cuales fueron los modelos que se utilizaron para formar el estándar ISO-9000, el cual se adoptó en 1987. A partir de los noventa sólo países con estricto control de calidad y con sistemas de certificación como ISO 9000 tendrían cabida en el siglo XXI.

Para estos tiempos el sistema ISO 9000 que tiene vigencia sobre todo en Europa, principalmente en Inglaterra, pero también en Estados Unidos, Canadá y América Latina, es un sistema cada vez de mayor uso, el cual a través de la visión de normalización de la calidad, así como el aseguramiento de calidad por estándares, permite entrar a un mercado globalizado.²⁵

Los Estados Unidos han entrado al desarrollo de este proceso a través de la membresía en ISO vía ANSI. Su entrada fué canalizada mediante un grupo técnico asesor "Technical Advisory Group (TAG)". ASQC administra a nombre de ANSI, el U.S TAG la ISO/TC 176, y los Estados Unidos continúan contribuyendo a este proceso de desarrollo de estándares internacionales en aseguramiento de calidad, y el apoyo en general de la tecnología necesaria para su total instrumentación.

Las series de ISO 9000 son un grupo de cinco individuales, pero relacionadas, estándares internacionales de administración de la calidad y aseguramiento de calidad.

²⁴ <http://spin.com.mx/~rjaguado/iso.html>

²⁵ Ibidem

Elas son genéricas, no específicas para cualquier producto. Pueden usarse igualmente para manufactura y servicios industriales. Estos estándares fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas de calidad que son instrumentados para mantener un sistema eficiente de calidad en la empresa. La serie ISO 9000 no especifica la tecnología que debe ser aplicada para la instrumentación de los elementos del sistema de calidad.

Hay algunos beneficios al instrumentar estas series en la empresa, por ejemplo, esto conducirá a darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantía y reprocesos. Adicionalmente, también puede reducir el número de auditorías de los clientes a los procesos de operación. Cada vez más los clientes aceptan proveedores con sistemas de calidad registrados que han sido evaluados por una tercera persona con base en esos estándares.

3.3 Marco Legal

La serie ISO 9000 es un juego de normas de aseguramiento de calidad formuladas por la directiva de la Comunidad Económica Europea. Esta norma está difundiéndose rápidamente en el ámbito internacional y la mayor parte de los países industrializados la están adoptando como la norma para asegurar sus sistemas de calidad. En la actualidad se encuentran asociados 110 países.

En México, las normas de calidad surgen como producto de los trabajos de evaluación de sistemas de calidad de proveedores, que realizaba en 1985 Petróleos Mexicanos con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo.²⁶

Al llevar a cabo las evaluaciones, se encontró que al igual que Petróleos Mexicanos, otras instituciones del sector oficial y privado realizaban tareas similares con sus proveedores; con base en normativas y criterios diversos. Desde entonces surgió, un grupo de especialistas en evaluaciones de sistemas de calidad bajo la dirección de la Gerencia de Promoción Industrial de Petróleos Mexicanos, y del Instituto Mexicano del Petróleo y la idea de elaborar una normativa nacional que ayudara a establecer lineamientos generales para el diseño, la implantación y evaluación de sistemas de calidad.

²⁶ <http://spin.com.mx/~rjaguado/iso.html>

En agosto de 1988, la Dirección General de Normas distribuyó a las cámaras industriales y comités de normalización tres anteproyectos de normas oficiales mexicanas, basadas en las normas ISO 9000, presentados por el Instituto Mexicano del Petróleo, con objeto de recibir comentarios y proceder a su aprobación como normas oficiales mexicanas. Una vez conformado un grupo ad hoc, en marzo de 1989 fueron aprobadas. Posteriormente, el 7 de abril de 1989, la Dirección General de Normas emite una convocatoria para constituir el Comité Consultivo Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad (CCONNSISCAL).

Desde entonces el CCONNSISCAL ha venido trabajando en la elaboración de normas oficiales mexicanas de sistemas de calidad, con la participación creciente de instituciones tanto del sector público como del sector privado. De esta manera las versiones mexicanas equivalentes a las series ISO 9000 se encuentran en las series NMX-CC.

El 11 de diciembre de 1990, la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a través del Diario Oficial de la Federación aprobó las primeras ocho normas oficiales mexicanas. Con esta acción, México al igual que los países industrializados adoptan el esquema de normalización de la ISO.

3.4 ¿Qué es ISO 9000?

Las siglas ISO significan en griego **igual**, este prefijo fué, tomado por una organización que tiene como misión desarrollar y armonizar los estándares de manufactura, comercio y comunicación, y lograr agrupar a los países miembros en un bloque económico común para fines de comercio. Así nació la ISO que se relaciona, erróneamente, con el nombre de International Estandar Organization pero lo correcto es International Organization for Standarig (Organización Mundial de Normalización). Esta es una red mundial no gubernamental, que promueve la creación y adopción voluntaria de normas para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y una forma de cooperación en los aspectos intelectuales científicos, tecnológicos y en la actividad económica.²⁷

ISO es una organización internacional no gubernamental de carácter técnico que tiene como objetivo elaborar normas internacionales con el propósito de mejorar la calidad, la productividad, la comunicación y el comercio y cuenta con un acervo de normas dentro de las cuales se han destacado las relacionadas con la calidad conocidas como serie ISO 9000.²⁸

²⁷Revista Administrate Hoy No. 32: Publicación por SICCO Pág. 21.

²⁸ Guía de Certificación al Sistema de Calidad NMX/CC ISO 9000. Publicación por IMNC (1997). Pág. 3.

En un término genérico, ISO 9000 es un sistema para establecer, documentar y mantener un sistema que asegure la calidad del servicio y/o producto final de un proceso. Por lo que la organización ISO creó ISO 9000 con el propósito de uniformar los sistemas de calidad que deben establecerse por las empresas de transformación y de servicios alrededor del mundo.

La serie de normas ISO 9000 está integrada por un conjunto de normas de aseguramiento de calidad que fueron editadas en 1987 y reeditadas en 1994, que tienen como objetivo definir lineamientos generales para administrar, así como establecer los requisitos para operar sistemas de calidad en una organización y que certifica que los procedimientos de elaboración de un producto son de calidad.²⁹

La certificación en ISO 9000 es una expresión tangible del compromiso de la empresa hacia la calidad que es internacional entendida y aceptada. No es un misterio, es más bien un grupo de normas de sentido común y preceptos generales bien dispuestos en una manera organizada.

Adoptar ISO 9000 representa un reto muy importante para las empresas, basado en conceptos como:

- ① Crear estructuras de dirección.
- ② Definir requerimientos.
- ③ Acordar y formalizar los procedimientos.
- ④ Tomar acciones correctivas.
- ⑤ Llevar a cabo auditorías internas.

Es claro que todo el proceso de formalizar procedimientos, redactar el manual de administración de la calidad, persuadir a todos y adoptar tales procedimientos y someter éstos a evaluación externa, no es fácil, pues para preparar y lograr el registro ISO 9000 que está vinculado a palabras como "riguroso", "exigente", "trabajo duro", y "costoso", se debe tomar en cuenta que en la percepción actual es preciso hacer algo respecto a la calidad si se ha de sobrevivir

²⁹ Bureau Veritas. Auditoría de Calidad, no.T-2 Febrero 1996 pág. 1

ISO 9000 es un conjunto de factores concurrentes entre los cuales el más importante se encuentra en la necesidad de exceder la satisfacción del cliente, dado que cada día las empresas van comprendiendo que *el cliente "maneja" la calidad con su satisfacción*. Crea la responsabilidad pública de organismos internacionales competentes y empresas; con el fin de asegurar interna y externamente la calidad y lograr la consiguiente confianza y satisfacer las necesidades explícitas del cliente.³⁰

Esa confianza que implica lograr el aseguramiento de la calidad, exige la existencia de evidencias objetivas, debidamente documentadas, que pueden demostrar que el sistema de calidad resulta adecuado y útil para satisfacer al cliente.

La serie ISO 9000, sólo certifica sistemas de calidad, propósito muy importante que requerirá en sus próximos desafíos integrar el concepto del TQM, es decir, la Administración de la Calidad Total.

Las finalidades que persigue la norma son lograr que:³¹

Cliente:

- ☉ Tenga confianza adecuada y satisfacción permanente de sus necesidades explícitas e implícitas.

Empresa:

- ☉ Garantice, documente y demuestre que el sistema de calidad utilizado cumple con las especificaciones de calidad establecidas y requeridas.

Estado:

- ☉ Protección de salud, higiene, seguridad y medio ambiente.
- ☉ Diseño de políticas de promoción y viabilidad para operar en el comercio internacional.

Mercados Nacionales, Regionales e Internacionales:

- ☉ Homogeneizar y armonizar normas, especificaciones y lenguajes técnicos.
- ☉ Mejorar adecuación e intercambiabilidad.
- ☉ Acuerdo contractual entre partes.

³⁰ Rico, Rubén Roberto. "Calidad Estratégica Total: Total Quality Management". Pág. 191

³¹ *Ibidem*, Pág. 192.

3.5 Las Normas Mexicanas y su Equivalente ISO.

Los tipos de normas internacionales pertenecientes a la serie ISO 9000 son:

ISO 8402

Administración de la calidad y aseguramiento de calidad- vocabulario -. Es la norma internacional que define los términos fundamentales relativos a los conceptos de calidad que aplican a todas las áreas, para el uso y preparación de normas relativas a la calidad y para mutuo entendimiento en comunicaciones internacionales.

ISO 9000-1

Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad - Guía para su selección y uso -.

ISO 9000-2

Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad. Parte 2: Guías Generales para la aplicación de la ISO 9001, ISO 9002, e ISO 9003.

ISO 9000-3

Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad. Parte 3: Guías Generales para la aplicación de ISO 9002 al desarrollo, abastecimiento y mantenimiento de "Software".

ISO 9001

Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio -. Es para una compañía que desea asegurar a sus clientes que sus productos se conforman a los requerimientos especificados durante todas las etapas. Dentro de los elementos de la ISO 9001 esta la revisión del contrato, lo anterior incluye la definición y la documentación del contrato, la resolución de diferencias procedentes de las ofertas y la evaluación de la habilidad del proveedor para cumplir con los requerimientos contractuales.

Otro elemento es el control del diseño, el cual incluye planeación, asignación de actividades, organización de las interfaces, las entradas y salidas del diseño y la verificación del mismo.

El resto incluye identificación y rastreabilidad del producto, control de producción, inspecciones y pruebas. Incluye inspección y medición y la calibración de los equipos mismos de prueba y medición, así como el control de productos no conformes. También se incluye manejo, almacenamiento, empaque, entrega, registros de calidad, auditorías y capacitación.

Esta norma debe utilizarse cuando se necesite demostrar la capacidad del proveedor para controlar los procesos para diseñar. Los requisitos especificados están destinados principalmente a lograr la satisfacción del cliente previendo no conformidades en todas las etapas desde las etapas de diseño hasta el servicio.

ISO 9002

Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a producción e instalación (y servicio a partir de 1994)-. Esta norma es más común para fabricantes y se aplica cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas, las cuales constituyen los requerimientos especificados del producto. También se supone que el sistema de calidad establecido demuestra que el proveedor puede continuar fabricando el producto conforme a lo estipulado. Con la excepción del diseño y de sus cambios, el resto de la norma es similar a la ISO 9001.

ISO 9003

Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de calidad en la inspección y prueba final -. Adecuada para efectuar satisfactoriamente inspecciones y pruebas, mediante un sistema que incluya requerimientos de políticas y estructura organizacional, control de documentos, identificación y marcado de productos, control de productos que no pasen las pruebas especificadas, un sistema de manejo y almacenamiento, técnicas estadísticas cuando sea apropiado y capacitación.

Esta norma debe seleccionarse y usarse cuando se necesite demostrar la capacidad del proveedor para seleccionar y controlar la disposición de cualquier producto no conforme durante la inspección y pruebas finales. Ejemplo de este modelo son las empresas que se dedican a la calibración de equipos.

ISO 9004

Guías de calidad y elementos del sistema de calidad, comprenden cinco partes.

ISO 9004-1

Guías. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad -. Describe una lista extensa de elementos de calidad pertenecientes a todas las fases y actividades en el ciclo de vida de un producto para auxiliar a un organismo a seleccionar y aplicar los elementos adecuados a sus necesidades.

ISO 9004-2

Guías de servicio. Administración de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Esta parte completa la guía de ISO 9004 parte 1 con respecto a los productos que se encuentran en la categoría de servicios. Describe los conceptos, principios y los elementos del sistema de calidad que es aplicable a todas las formas de oferta de servicios ofrecidos. Las características de un servicio ofrecido de otros productos incluyen aspectos tales como: personal, tiempo de espera, tiempo de entrega, higiene, comunicación y credibilidad entregada directamente al cliente final. La evaluación del cliente, con frecuencia muy subjetiva, es la última medición de la calidad de un servicio.

ISO 9004-3

Guías para materiales procesados. Administración de la calidad y elementos. Los materiales procesados presentan dificultades únicas con respecto a la verificación del producto en puntos importantes del proceso de producción. Esto incrementa la importancia del uso de muestreo estadístico y de procesamientos de evaluación y su aplicación a los controles en el proceso y a las especificaciones finales del producto. Esta complementa la guía de ISO 9004 parte 1 con respecto a los productos en la categoría de materiales procesados.

ISO 9004-4

Guías para el mejoramiento de la calidad. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Este documento describe los conceptos y los principios fundamentales, directrices de administración y la metodología de la administración (las herramientas y las técnicas) para mejorar la calidad.

ISO 9004-5

Gestión de Calidad y elementos del sistema de calidad
Parte 5: Guías para los planes de calidad.

La serie ISO 9000 se integra por un conjunto de normas para el aseguramiento de la calidad, que define los lineamientos generales para administrarla. Así, la serie ISO 9000 ha sido adoptada por cada país en su norma equivalente, y en México como serie NMX-CC.³²

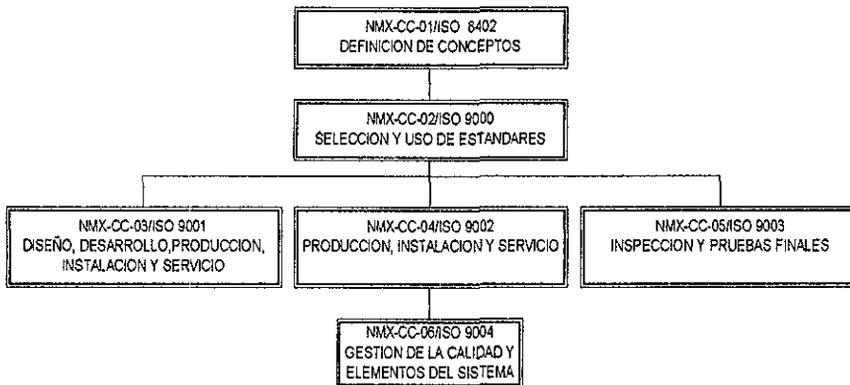


Figura 3.1: estructura de los modelos del sistema calidad.

La serie de normas ISO 9000 está integrada por seis normas las cuales han sido traducidas por el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad Mexicano (COMTENNSISCAL), el cual ha preparado y difundido una edición mexicana equivalente a la ISO. Esta serie de Normas Mexicanas ha sido publicada en el Diario Oficial de la Federación como SERIE NMX-CC con lo cual queda validada por la Dirección General de Normas de SECOFI. Así mismo la serie NMX-CC cuenta con la aprobación de ISO.³³

Con base en dichos preceptos se desarrollan e implantan sistemas de calidad en cualquier tipo de empresa (grandes corporaciones, pequeñas compañías, etc.) de tal forma que se asegure y demuestre el cumplimiento continuo de los requerimientos del cliente.³⁴

³² <http://spin.com.mx/~rjaguado/iso.html>

³³ Elizondo Decanni Alfredo, Manual ISO 9000. Editorial Castillo México 1995

³⁴ Revista Administrate Hoy No. 32: Publicación por SICCO Pág. 21.

NORMAS MEXICANAS NOM	NOMBRE DE LA NORMA	NORMAS INTERNACIONALES ISO
NMX-CC-001	Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario.	ISO 8402
NMX-CC-002-1	Normas para Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 1: Directrices para selección y uso.	ISO 9000-1
NMX-CC-003	Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	ISO 9001
NMX-CC-004	Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio.	ISO 9002
NMX-CC-005	Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.	ISO 9003
NMX-CC-006-1	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1: Directrices	ISO 9004-1
NMX-CC-006/2	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: Directrices para servicios.	ISO 9004-2

Figura 3.2. –Normas Mexicanas y su equivalente ISO

Es importante destacar que esas normas se aplican a la organización y no al producto. Las organizaciones que buscan el registro ISO 9000 son responsables del desarrollo y la instrumentación de su propio sistema de calidad. muchas de ellas, incluso, determinan la norma apropiada para lograr esto.

Con base en estas normas es posible desarrollar e implantar un sistema en la empresa, de tal manera que se asegure y demuestre el cumplimiento continuo de los requisitos del cliente.³⁵

³⁵ Guía de Certificación al Sistema de Calidad NMX-CC ISO 9000: Publicación por IMNC. Pág. 3.

1.6 ISO 9004-2³⁶**Antecedentes**

La calidad y la satisfacción del cliente son temas importantes que están adquiriendo mayor atención en el ámbito mundial. Este apartado de la norma ISO 9004, pretende alentar a las organizaciones para que manejen los aspectos de calidad en sus actividades de servicio de una manera más efectiva. Se fundamenta en los principios de la administración de calidad dados en la serie de normas ISO 9001 a ISO 9004; reconociendo que una falla para alcanzar los objetivos de calidad, puede tener consecuencias que afecten adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad; aún más, reconoce que es responsabilidad de la dirección asegurarse que dichas fallas sean prevenidas.

EMPRESAS PARA LOS CUALES PUEDE SER APLICADA LA NORMA ISO 9004-2³⁷**SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO**

Provisión de alimentos (alimentos y bebidas), hoteles, turismo, entretenimiento, radio, televisión, tiempo libre (descanso)

COMUNICACIONES

Aeropuertos y aerolíneas, transportes terrestres, ferroviarios y marítimos, telecomunicaciones, servicio postal, transmisión de datos.

SERVICIOS DE SALUD

Personal médico, hospitales, ambulancias, laboratorios clínicos, dentistas, optometristas.

MANTENIMIENTO

Sistemas eléctricos, mecánicos, vehículos, calefacción, aire acondicionado, edificios, computadoras.

EMPRESAS DE SERVICIOS

Limpieza, manejo de desperdicios, suministro de agua, mantenimiento de terrenos, electricidad, suministro de gas y energéticos, bomberos, policía, servicios públicos.

COMERCIO

Mayoreo, menudeo, detallista, distribuidor, mercadotecnia, empaque.

FINANCIEROS.

Bancos, seguros, pensiones, servicios sobre bienes inmuebles, contabilidad.

PROFESIONALES

Diseño de edificios (arquitectos), encuestas, legales, ejecuciones legales, seguridad, ingeniería, administración de proyectos, administración de calidad, consultoría, capacitación y educación.

ADMINISTRACION

Personal, computación, servicios de oficina

TECNICOS

Consultoría, fotografía, laboratorios de prueba.

COMPRAS

Contratos, administración y distribución de inventarios.

CIENTIFICOS

Investigación, desarrollo, estudios, técnicas para la toma de decisiones.

Figura 3.3. – Ejemplo de empresas donde se aplica la norma ISO 9004-2

³⁶ ISO 9004-2 Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. parte 2: directrices para servicios

³⁷ Ibidem.

La norma de servicios ISO 9004-2 se titula *gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad –Guía para servicios.* Es una importante extensión de la norma ISO 9000 a un sector que hasta ahora no ha acostumbrado el uso de norma formal alguna, y representa una trascendente evolución de actitudes internacionales hacia la medición de la calidad en el sector de servicios.

Es la respuesta a la creciente concientización, y un intento para motivar el sector de servicios a adoptar procedimientos de calidad más formales. La norma dice que los clientes son quienes han declarado las necesidades que deben ser cumplidas. Esto hace que la norma sea ideal a un amplio espectro de actividades, desde máquinas, vendedoras, hasta consultorías, bancos y servicios a sistemas instalados de computadoras.

Objetivos y campos de aplicación.

ISO 9004-2 proporciona las directrices para el establecimiento y la implantación de un sistema de calidad dentro de una organización. Está basado en los principios genéricos de la administración de calidad interna descritos en ISO 9004 y provee una descripción completa de un sistema de calidad orientado a los servicios. Puede aplicarse en el contexto del desarrollo de un sistema de calidad para un nuevo servicio ofrecido u otro modificado. También puede aplicarse directamente cuando se implante un sistema de calidad para un sistema ya existente. *El sistema de calidad abarca todos los procesos requeridos para proporcionar un servicio efectivo, desde la mercadotecnia hasta la entrega del servicio, e incluye el análisis proporcionado por los clientes del servicio.*

Los conceptos, principios y elementos del Sistema de Calidad descritos son aplicables a todas las formas de servicio, ya sea un servicio de carácter único o una combinación con la fabricación y suministro de un producto; en organizaciones grandes como en pequeñas, los principios se aplican del mismo modo. La diferencia es simplemente de escala.

Fundamentalmente, el cliente será el receptor final del servicio externo de la organización. Aunque frecuentemente el cliente puede ser interno dentro de la organización; esto es así especialmente en organizaciones grandes donde el cliente puede estar en una etapa subsecuente en el proceso de suministro, e influyen en la selección de los elementos operacionales como el mercado que se está cubriendo, las opciones de la organización, la naturaleza del servicio, los procesos del servicio y las necesidades del cliente.



Capítulo 4: Propuesta de Calidad en el Servicio para las Consultoras de Venta

4.1 Introducción.

Sur Promociones, S.A. de C.V. surge, en 1983, de la fusión de varias empresas en áreas importantes como mercadeo de ventas, eventos especiales, investigación de mercados, distribución y muestreo, las cuales venían operando como filiales desde 1977, todas ellas fundadas y dirigidas por el Sr. Anthony Charles Cowal George (finado).³⁸

Inicialmente sus actividades se concentraban en el Valle de México y en virtud de la creciente demanda de servicio como consecuencia del desarrollo de los dos mercados más importantes del país, establecen oficinas con categoría de Gerencia Regional en las ciudades de Guadalajara y Monterrey. Actualmente existen oficinas de la misma magnitud en Tijuana y Mérida, además de contar con una cobertura a escala nacional que contempla las 45 ciudades más representativas de la República Mexicana.

Así y durante los últimos años, Sur Promociones se ha venido desarrollando al punto de convertirse en uno de los negocios más importantes en su género, consolidando su estructura y ofreciendo todos los recursos y capacidad para mantener vigente el compromiso comercial con sus clientes y con la sociedad a la que pertenece en función de que representa una importante fuente de trabajo a nivel nacional.

Estructura Organizacional de Sur Promociones

El resultado de una comparación del tamaño de Sur Promociones con respecto a sus clientes, nos demuestra que es relativamente pequeña en relación a ellos. Sin embargo, en su especialidad son grandes, pues se basan en la capacidad, experiencia y los éxitos alcanzados. La conforman un equipo de profesionales con amplio dominio en el diseño, desarrollo y control de los proyectos.

³⁸ Información proporcionada por Sur Promociones, México 1998.

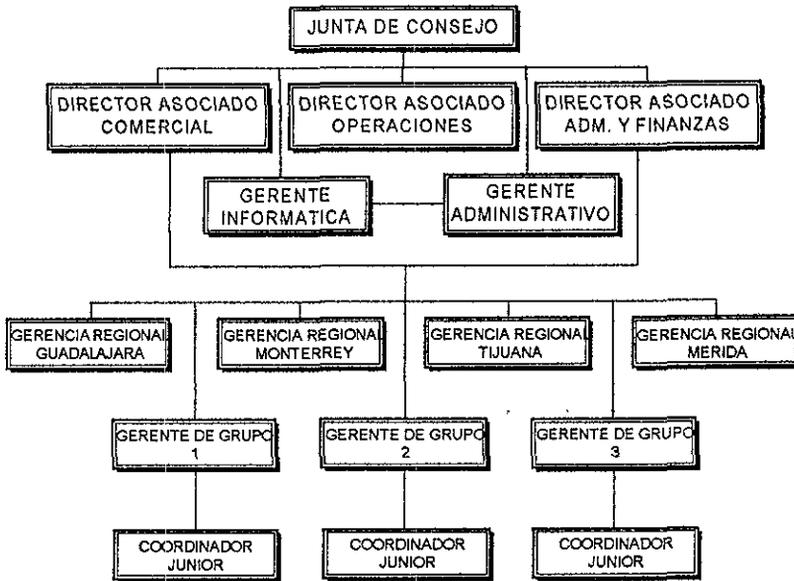


Figura 4.1 Estructura Organizacional de Sur Promociones

Los servicios que ofrecen a sus clientes son:

☉ **Programa de Promotores**

La lucha permanente y sin cuartel que se libra en el auto servicio, para lograr los mayores espacios de anaquel implica la utilización del valioso recurso que representa el *Promotor*, quien como brazo derecho de la Fuerza de Ventas, incrementa espacios, habilita exhibiciones, mantiene el producto en condiciones óptimas para su consumo y en general complementa adecuadamente la labor del Representante de Ventas, provocando con su trabajo el impacto visual que puede ser definitivo para la decisión de compra del consumidor final.

☉ **Programas de Muestreo**

“Casa por Casa”

La manera más eficaz de introducir un nuevo producto al hogar del consumidor final es precisamente hasta su puerta, lográndose con esto que se le conozca físicamente y que empiece a generar la demanda con base en el convencimiento práctico sobre las bondades del mismo.

"Dirigido a Canales y Segmentos Específicos"

Si el objetivo es llegar a "cierto tipo" de consumidor que recurrentemente acude a "cierto tipo" de negocios, se debe encauzar el esfuerzo de una manera específica para lograr un impacto pleno en el segmento

④ Programas de Distribución

"Casa por Casa"

Excelente medio para colocar el producto en manos del consumidor final a bajo costo, provocando con esto la necesidad de re-compra posterior, que beneficiará al comercio cuya influencia se ejerza en la zona objetivo del esfuerzo.

"Dirigido a Canales Específicos"

Representa el medio para mejorar la participación del mercado en un canal específico, que de acuerdo a las mediciones previas sea baja o nula, teniéndose como objetivo fundamental el crear un efecto de "cascada" en cuanto a la demanda del producto, por ejemplo:

- ⊠ Consumidor final
- ⊠ Tienda tradicional
- ⊠ Mayorista

④ Programas de Evaluación de Calidad en Servicios Institucionales

Este tipo de programa representa una alternativa para conocer y mejorar la calidad del servicio que se presta al público consumidor, así como la opinión de este, detectando las áreas de oportunidad para la optimización del sistema operativo. Así mismo, es un elemento permanente de motivación para el personal y también un auxiliar en el mejoramiento y la depuración de grupos.

Su aplicación es recomendable en negocios como:

- ⊠ Bancos
- ⊠ Restaurantes
- ⊠ Hoteles
- ⊠ Aerolíneas, etc.

④ Eventos Especiales

La imagen que proyecta una marca o empresa siempre es determinante en el ánimo del consumidor potencial que se pretende captar. Por ello, para la organización de eventos especiales tales como:

- ** Ferias
- ** Exposiciones
- ** Degustaciones
- ** Deportivos
- ** Convenciones
- ** Lanzamientos, etc.

Se recomienda la habilitación de edecanes profesionales que transmitan a sus clientes esa imagen de excelencia y calidad que desea. Así mismo, ofrecen la ambientación o animación de personajes representativos de la marca en el autoservicio y/o centros comerciales.

🕒 Investigación de Mercado

Las diferentes alternativas aplicables, dan al Gerente de Marca la posibilidad de acceder a información que le permita identificar los gustos y preferencias del consumidor para poder así formar criterios en el lanzamiento y/o modificación de productos ya existentes.

- ** Encuestas casa por casa.
- ** Dirigido a canales y segmentos específicos.
- ** Monitoreo de comerciales en medios masivos de comunicación y de anuncios panorámicos.
- ** Presencia de marca en el punto de venta (store check).

De esta manera se puede también dar seguimiento al proceso de posicionamiento del producto en el mercado e inclusive apoyarlo en el propio punto de venta.

Entre los socios comerciales de Sur Promociones encontramos a:

- ** Procter & Gamble de México S.A. de C.V.
- ** Kellogg de México, S.A. de C.V.
- ** Ceras Johnson, S.A. de C.V.
- ** Plásticos Bosco, S.A. de C.V.
- ** Campbell's de México, S.A. de C.V.
- ** Pepsico de México, S.A. de C.V.
- ** Economy Cash & Carry, Inc.
- ** Loctite Company de México, S.A. de C.V.
- ** General Motors de México, S.A. de C.V.
- ** Jugos del Valle, S.A. de C.V.
- ** Herdez, S.A. de C.V.
- ** Golden Valley MicroWave Foods, Inc.
- ** Ferrero de México, S.A. de C.V.
- ** Organización Bimbo, S.A. de C.V.
- ** Pond's de México, S.A. de C.V.

- * * Kodak de México, S.A. de C.V.
- * * Química Henkel, S.A. de C.V.
- * * 3M de México, S.A. de C.V.
- * * Kraft General Foods de México, S.A. de C.V.
- * * Productos de Maíz, S.A. de C.V.
- * * Beiesdorf de México, S.A. de C.V.
- * * Premium Brands, S.A. de C.V.
- * * Grupo Jumex, S.A. de C.V.
- * * Panam de México, S.A. de C.V.
- * * Martell, S.A. de C.V.
- * * Carnival, S.A. de C.V.
- * * Galletas Mac'Ma, S.A. de C.V.
- * * Almexa, S.A. de C.V.
- * * Productos de Uva, S.A. de C.V.
- * * Productos Chata, S.A. de C.V.
- * * Casa Cuervo, S.A. de C.V.

4.2 Campo de Aplicación.

⊙ Programa de Consultoras y Degustadoras

El eslabón final de la cadena que representa la comercialización de una marca o producto es el contacto con el consumidor final, lo cuál hace indispensable la proyección de una excelente imagen de calidad y confianza que puede lograrse eficazmente a través de una *Fuerza de Consultoras* perfectamente capacitadas y comprometidas con su producto, basándose en una inducción profesional que contemple los siguientes aspectos:

- * * Principios de persuasión
- * * Personalidad
- * * Motivación
- * * Dinámica de grupos
- * * Técnicas de mercadeo

Lo anterior definitivamente permitirá una mayor penetración de mercado y al mismo tiempo, se tiene la oportunidad de recabar la opinión directa del consumidor sobre la marca y la competencia.

• Estructura Organizacional de la Gerencia del Grupo 3

Es aquí en donde se aplica la propuesta, las líneas jerárquicas de autoridad y de comunicación que aquí se presentan fueron proporcionadas por la Gerente de Grupo

A continuación se muestra el organigrama

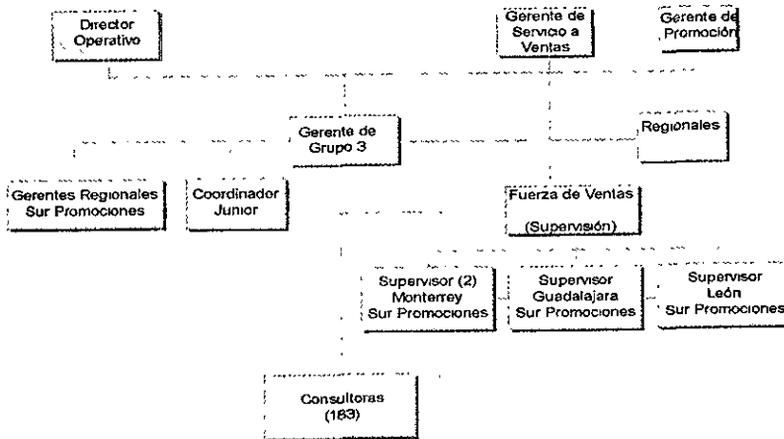


Figura 4.2. Estructura Organizacional de la Gerencia de Grupo 3.

⊙ Descripción de puestos

✱ Gerente de Grupo

Puesto al que reporta: Director Operativo/Cliente.

Producto: Un proyecto establecido, funcional, obteniendo resultados con calidad y viabilidad dentro del mercado.

✱✱ Requerimientos

Escolaridad: Licenciatura, preferentemente en Administración o Mercadotecnia.

Experiencia: Un año en puesto similar.

Edad: 25 a 30 años.

Sexo: Indistinto.

Excelente presentación

Disponibilidad para viajar.

Horario accesible.

Conocimientos en computación y punto de Venta.

**** Conocimientos**

Deberá tener pleno conocimiento de los siguientes puntos:

- Plantilla de trabajo
- Actividades que desempeñan su equipo de trabajo
- Política y filosofía de la marca como de la Agencia
- Básico en ventas y mercadeo
- Técnicas de negociación y manejo de objeciones
- Conocimiento del mercado
- Elaboración y manejo de formatos
- Profundo sentido de la ética profesional y personal
- Control y distribución del material promocional
- Máximo aprovechamiento de recursos humanos y material de trabajo
- Manejo efectivo de nóminas (altas/bajas a través del departamento de Recursos Humanos)

**** Habilidades y Cualidades**

- Manejo de personal
- Facilidad de palabra
- Apertura sencilla
- Dominio e influencia sobre el área de trabajo
- Habilidad para poder trabajar bajo presión sin perder la imagen que representa
- Sentido de organización
- Resolver cualquier conflicto que se presente
- Alto nivel de autoestima
- Líder nato
- Leal
- Tenaz
- Confiable
- Veraz
- Creativo
- Dinámico
- Entusiasta
- Profesional
- Puntual
- Cumplido
- Productivo
- Responsable
- Motivante
- Optimista
- Con iniciativa
- Presencia ética
- Ambicioso
- Tacto
- Carismático
- Proactivo

* Descripción Genérica del Puesto

Relación directa con el cliente, presupuestos e implementación de promociones. Manejo de nóminas, reportes, IMSS. Contratación, capacitación, establecimiento y desarrollo del personal tanto administrativo como operativo. Viajes constantes y en ocasiones prolongados para ver que el proyecto está entregando los resultados necesarios y esperados, control estadístico, estratégico y operativo del proyecto.

El desarrollo de nuevo material que sea útil en el punto de venta para nuestros clientes, así como estrategias administrativas, tanto internas como en el campo que den mayores resultados en la entrega funcional del personal. Aportaciones constantes a nuevas ideas y su implementación.

* Descripción Específica del Puesto

Desempejará las siguientes funciones según se vayan presentando.

1. Programación y coordinación para el proyecto correspondiente.
2. Vo.Bo. Sobre el personal preseleccionado por Rec. Humanos a contratar.
3. Entrega de reportes mensuales de actividades y de la competencia
4. Mantener un control de gastos.
5. Capacitación y evaluación constante del personal administrativo y operativo.
6. Manejo efectivo de nómina.
7. Transmisión oportuna de Altas y Bajas del personal en coordinación con el departamento de personal.
8. Coordinación y distribución de promocionales a tiendas de autoservicio y territorios foráneos.
9. Visitas periódicas a territorios foráneos.
10. Elaboración de formatos para un control efectivo en información.
11. Comunicación constante con su plantilla y personal administrativo.
12. Programación y coordinación de eventos en toda su área y seguimiento de los mismos.
13. Atacar áreas de oportunidad con apoyo del representante de ventas y/o jefe de mercadeo.
14. Análisis y evaluación del equipo de trabajo.
15. Juntas periódicas con el equipo de trabajo para mejoramiento y motivación del mismo.
16. Establecimiento operativo del proyecto.
17. Establecimiento y control del sistema de reportaje.
18. Medición de resaltados

**** Coordinador Junior**

Puesto al que reporta: Gerente de Grupo.

Producto: Mantener una coordinación administrativa y operativa funcional para el logro de objetivos establecidos.

**** Requerimientos**

Escolaridad: Preparatoria o carrera comercial.

Experiencia: Un año en puesto similar.

Edad: 20 a 30 años.

Sexo: Indistinto.

Excelente presentación

Disponibilidad para viajar.

Horario accesible.

Conocimientos en computación y venta

**** Conocimientos**

Deberá tener pleno conocimiento de los siguientes puntos.

- Plantilla de trabajo
- Actividades que desempeñan su equipo de trabajo
- Política y filosofía de la marca como de la Agencia de Promociones
- Básico en ventas y mercadeo
- Técnicas de negociación y manejo de objeciones
- Conocimiento administrativo y laboral.
- Elaboración y manejo de formatos
- Profundo sentido de la ética profesional y personal
- Control y distribución del material promocional
- Máximo aprovechamiento de recursos humanos y material de trabajo
- Manejo efectivo de nóminas (altas/bajas a través del departamento de Recursos Humanos)

**** Habilidades y Cualidades**

- Manejo de personal
- Facilidad de palabra

- Apertura sencilla
- Dominio e influencia sobre el área de trabajo
- Habilidad para poder trabajar bajo presión sin perder la imagen que representa
- Sentido de organización
- Resolver cualquier conflicto que se presente
- Alto nivel de autoestima
- Líder nato
- Veraz
- Profesional
- Responsable
- Presencia ética
- Proactivo
- Leal
- Creativo
- Puntual
- Motivante
- Ambicioso
- Tenaz
- Dinámico
- Cumplido
- Optimista
- Tacto
- Confiable
- Entusiasta
- Productivo
- Con iniciativa
- Carismático

**** Descripción Genérica del Puesto**

Esta posición representa el vínculo entre las actividades que se desarrollan en el campo y la administración laboral del proyecto teniendo como objetivo el mantener un equilibrio armónico que permita el eficiente desempeño del programa

**** Descripción Específica del Puesto**

Desempeñará las siguientes funciones según se vayan presentando.

1. Programación y coordinación para el área administrativa.
2. Entrega de reportes mensuales de actividades y de la competencia
3. Mantener un control de gastos y comprobación de ellos
4. Manejo efectivo de nómina y comprobación.
5. Transmisión oportuna de Altas y Bajas del personal en coordinación con el departamento de personal.
6. Coordinación y distribución de promocionales a tiendas de autoservicio y territorios foráneos.
7. Envío constante de paquetería.
8. Elaboración de formatos para un control efectivo en información.
9. Comunicación constante con su plantilla y Gerente de Grupo.
10. Programación y coordinación de eventos en toda su área y seguimiento de los mismos.
11. Atacar áreas de oportunidad con apoyo del Gerente de Grupo
12. Análisis y evaluación del equipo de trabajo.
13. Control al 100% administrativo de la operación.

**** Consultora de Ventas**

Puesto al que reporta: Gerente de Grupo.

**** Requerimientos**

Escolaridad: Secundaria o Preparatoria.

Experiencia: Un año en puesto similar.

Edad: 18 a 25 años.

Sexo: Femenino.

Excelente presentación

Estatura: 1.55 – 1.70 mts.

Complexión delgada.

Facilidad de palabra.

Extrovertida.

Dinámica.

Creativa.

Carismática.

4.3 Características de la Prestación del Servicio.

En Sur Promociones están convencidos de que las promociones en el punto de venta representan un elemento fundamental en el proceso de comercialización y posicionamiento de la marca. Cuando tienen la oportunidad de participar en un nuevo proyecto, la primera recomendación es hacer un repaso detallado de los objetivos que se pretenden alcanzar, procediendo así al desarrollo conjunto de las estrategias, controles y medición objetiva de los resultados.

De esta manera se conforma lo que sería la propuesta inicial para ser sometida a su análisis en términos de viabilidad y costo.

Una vez obtenida su aprobación, se le asigna un Ejecutivo de Cuenta, el cual, a partir de ese momento es 100% responsable del plan, encargándose de inmediato de la logística del mismo (ruta crítica, materiales, cronogramas, etc.) brindando así una atención especializada.

Por otra parte y dada la importancia que reviste la identificación y aprovechamiento de las áreas de oportunidad que el programa por sí mismo genere, mantiene un vínculo de comunicación abierta a través de un sistema de reportes vía módem lo cual les permite agilizar de manera importante el flujo de información básica para la toma de decisiones, todo esto, claro esta, reforzado con la implementación de sesiones periódicas de trabajo, análisis y evaluación.

☉ Por qué Consultora y no "Demostradora"

Características	Actitudes	
	Demostradora	Consultora
Participación	Por necesidad aunque no le guste la actividad a realizar.	Por convicción y por que le agrada el trabajo que desarrolla y sabe también de la importancia de su rol.
Compromiso	Nunca lo establece e incluso en ocasiones ni siquiera sabe para quien trabaja o de quien depende.	Para ella es fundamental y lo aplica así: 1. con "ella misma" 2. con su marca 3. con su compañía 4. con sus compañeras
Responsabilidad	Solamente se preocupa de cumplir en los momentos en los que se le observa o cuando es día de pago y el resto del tiempo se dedica a formar parte del paisaje de las tiendas.	Tiene un alto sentido y siempre cumple con sus obligaciones, sin que le tengan que estar presionando o diciendo lo que debe hacer.
Iniciativa	Se limita a medianamente cumplir con lo indispensable sin hacer nada más, es mediocre y por supuesto no ejercita su mente.	Se mantiene siempre alerta, recomendando, innovando y logrando mejoras en su actividad, se esfuerza por ser cada día mejor.
Formación	Solamente se preocupa por memorizar y recitar como "merolico" las características de su producto, aunque ignore lo relativo al tema, no le interesa capacitarse.	Se preocupa por mantenerse actualizada en todo lo relativo al tema que le ocupa y así dominar perfectamente su línea, además es capaz de averiguar y entender las necesidades de sus consumidores lo cual, le permite ser mucho más asertiva y confiable.

Características	Actitudes	
	Demostradora	Consultora
Etica Profesional	Constantemente hace alusiones negativas sobre su competencia en aras de vender su producto sin considerar que se le puede revertir el argumento, además de que proyecta una mala imagen y no infunde confianza ni respeto.	Jamás argumentará nada negativo en contra de su competencia ya que, siendo experta en el tema, fácilmente puede exaltar las bondades de su producto y por consecuencia convencer a sus clientes y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades.
Lealtad	Es poco confiable ya que, su único móvil es el nivel salarial y en cualquier momento cambia de programa por lo tanto, es un riesgo en cuanto al manejo de información y/o materiales.	Siempre se puede confiar en ella ya que, su honestidad a toda prueba nos asegura que no va a desertar en cualquier momento y que la información que se le proporciona no va a trascender jamás a terceras o a la competencia misma.
Imagen	Es muy irregular, según su estado de ánimo, frecuentemente evita o altera el uniforme y no cuida que su producto guarde un buen estado en su anaquel, generalmente no le importa la opinión de los demás.	Se preocupa constantemente por proyectar lo mejor de sí y de su marca en términos de pulcritud, uso de uniforme y presentación de su línea en exhibición, sintiendo un profundo respeto por todo lo que representa su marca y por sí misma.
Proyección	Es conformista y solamente se preocupa por mantener vigente un ingreso que le permita solventar las necesidades inmediatas, no le interesa progresar.	Tiene siempre en mente ese deseo innato de la superación y se esfuerza para lograr sus metas y destacar en su trabajo, haciéndose prospectable para alcanzar niveles superiores.
Trabajo en equipo	Es ególatra y no le interesa participar con el equipo a pesar de que lo dañe y se afecte así misma, no tiene empatía con sus compañeras y superiores.	Siempre esta atenta de lo que sus compañeras hacen y aporta apoyo y camaradería pensando que si ella falla afecta a su equipo y viceversa, procura conocer mejor a sus compañeras y superiores mostrando siempre gran disposición para el trabajo.

Figura 4.3. Tabla comparativa de una Demostradora y una Consultora

☉ Sur Promociones: “un Equipo de Excelencia”

A continuación se describe la filosofía de Sur Promociones con sus clientes para lograr un servicio con calidad:

- * Entendemos el negocio como la relación que se da entre los buenos socios.
- * Tenemos objetivos en común plenamente identificados.
- * Creemos firmemente en el trabajo y sus consecuencias.
- * Buscaremos permanentemente el desarrollo y crecimiento de nuestro personal enmarcado en un dinámico y atractivo ambiente de trabajo formativo.
- * Iniciativa, creatividad, entusiasmo, compromiso, responsabilidad, ética y respeto serán las pautas de nuestro profesionalismo.
- * Considerando el hecho de que con la salud de nuestros consumidores no se puede especular. Nuestra misión es muy importante y delicada.
- * Contamos con los recursos, el soporte científico y mercadológico, además de la experiencia y el elemento humano idóneo que vendrá a reforzar la categoría de líder que identifica a Sur Promociones.

4.4 Desarrollo e Implantación de la Propuesta de Calidad

☉ Propuesta de Políticas de Calidad

Esta Propuesta de Políticas de Calidad está escrita de acuerdo a la Norma ISO 9004-2, y describe cada uno de sus elementos.

Será distribuida en la organización en las siguientes áreas.

- * Junta de Consejo.
- * Area Administrativa.
- * Area Operativa.
- * Asesoría: Fiscal, Laboral y Técnica.
- * Desarrollo de Nuevos Proyectos.
- * Gerencia Administrativa.
- * Gerencia Informática.
- * Gerencias Regionales.
- * Gerencia de Grupos

☉ Revisiones a la Propuesta de Políticas de Calidad

Esta propuesta será revisada al menos una vez al año. Las revisiones que se hagan serán documentadas y contendrán las aprobaciones del Director Operativo, Gerente de Grupo, Asistente de Gerencia y Gerencias Regionales.

4.5 Responsabilidad de la Dirección

④ Política de Calidad.

La Dirección Operativa es la responsable y tiene el compromiso de desarrollar y documentar la política de calidad la que se relacionará con lo siguiente:

- * El grado del servicio que proporciona Sur Promociones;
- * La imagen y reputación;
- * Los objetivos para la calidad del servicio;
- * El papel del personal de Sur Promociones responsable de la implantación de la política de calidad.

La Dirección Operativa debe asegurarse que la política de calidad es entendida, implantada, declarada y mantenida por el personal.

④ Objetivos de Calidad.

La política de calidad requiere identificarse con metas primarias para establecerse los objetivos de calidad. Estas metas incluirán:

- * La satisfacción del cliente de acuerdo a las normas profesionales y éticas;
- * La consideración de los requisitos de la sociedad;
- * La eficiencia al proporcionar el servicio.

Además, la Dirección Operativa debe traducir las metas primarias en una serie de actividades y objetivos de calidad. Por ejemplo:

- * Una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad;
- * Acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente;
- * Optimización de los costos relativos a la calidad para el desempeño y grado requerido del servicio;
- * Creación de un compromiso colectivo de la calidad dentro de Sur Promociones;
- * Revisión continua de los requisitos y logros de servicio identificando oportunidades para la mejora de la calidad del servicio;

④ Responsabilidad y Autoridad para la Calidad

Representante de la Propuesta de Calidad.

El Jefe de Aseguramiento de calidad tiene la responsabilidad y la autoridad de implantar y mantener la calidad en el servicio de acuerdo a los lineamientos de la Norma ISO 9004-2. Reportará al Director Operativo, Gerente de Grupo, Asistente de Gerencia y Gerencias Regionales los índices de calidad de la prestación del servicio para que sean revisados; dará acciones correctivas y mejorará la propuesta constantemente.

④ Revisión de la Propuesta de Calidad

Se evaluará cada mes por parte del responsable de aseguramiento de calidad, así como también se auditará por lo menos una vez al año por medio de la auditoría interna de calidad.

El Jefe de Aseguramiento de la propuesta de calidad convocará a una junta formal al Director Operativo, Gerente de Grupo y Asistente de Gerencia para analizar los resultados de la auditoría, asimismo si existen discrepancias, se nombrarán responsables y se dará seguimiento a las acciones correctivas.

④ Propuesta de Calidad

El Gerente de Grupo documentará y mantendrá una propuesta de calidad para asegurar que las consultoras cumplen con las especificaciones de calidad y que la documentación de la propuesta de calidad en el servicio cumple con los estándares de la Norma ISO 9004-2.

La Gerencia de Grupo 4 elaborará y mantendrá un manual de políticas de calidad, así como un manual de procedimientos.

④ Instrucciones de Trabajo

Las instrucciones de trabajo se deben de escribir, documentar y controlar para asegurar que las operaciones se realizan de acuerdo a estos documentos y garantizar la calidad en el servicio. Estas instrucciones son las siguientes:

- * De prueba para las consultoras;
- * De programación;
- * De supervisión.

4.6 Personal y Recursos Materiales

La Dirección Operativa es la responsable de proveer los recursos suficientes y apropiados para implantar la propuesta de calidad en el servicio y alcanzar los objetivos de calidad.

⊙ Personal

• Motivación

En la Gerencia del Grupo 3, se busca que las consultoras reflejen directamente con su actitud y desempeño calidad en el trabajo. Como un estímulo para la motivación, desarrollo, comunicación y desempeño sé:

- * Seleccionará al personal con base en la capacidad para satisfacer las especificaciones de trabajo definidas;
- * Proveerá un ambiente laboral que fomente la excelencia y relaciones de trabajo seguras;
- * Obtendrá el potencial de cada miembro de la organización a través de métodos de trabajo creativos, consistentes y oportunidades para un mayor involucramiento;
- * Se asegurará que las actividades a ser realizadas y los objetivos sean entendidos; incluyendo, como afectan estos la calidad;
- * Haga sentir al personal que tiene un compromiso e influencia en la calidad del servicio proporcionado a los clientes;
- * Fomentará las contribuciones que añaden valor a la calidad, al otorgar el debido reconocimiento y recompensa para el logro;
- * Evaluarán periódicamente los factores que motivan al personal, para proveer calidad en el servicio;
- * Implantará un plan de carrera y desarrollo del personal;
- * Establecerán acciones planeadas para actualizar las habilidades del personal.

• Capacitación y desarrollo

En la organización están convencidos que la educación crea una conciencia de la necesidad de cambio y proporciona el medio a través del cual se puede alcanzar un desarrollo integral.

Los elementos importantes en el desarrollo del personal incluyen:

- * Capacitación (no se tiene que restringir únicamente al personal responsable de la calidad);
- * Educación del personal sobre la política de calidad de Sur Promociones, objetivos y conceptos de la satisfacción del cliente;

- * Un programa de concienciación sobre la calidad, la cual puede incluir cursos de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso y programas periódicos de actualización para el personal ya existente;
- * Procedimientos para verificar que el personal ha recibido la capacitación adecuada;
- * Capacitación en el control de procesos, recolección, y análisis de datos, identificación, y análisis de problemas, acción correctiva y/o de mejoramiento, trabajo en equipo y finalmente métodos de comunicación;
- * La necesidad para evaluar cuidadosamente los requisitos del personal para calificaciones formales, dar el apoyo adecuado y estimularlo cuando sea necesario;
- * Evaluación del desempeño del personal para valorar sus necesidades de desarrollo y su potencial.

• **Comunicación**

El personal, especialmente las consultoras que están directamente involucradas con el cliente, deben tener el conocimiento adecuado y las habilidades necesarias en comunicación. Capaces de formar un equipo natural de trabajo que interactúe adecuadamente con los representantes de venta a fin de proporcionar un servicio oportuno, continuo y firme.

Las actividades del equipo, tales como, foros de mejoramiento de la calidad pueden ser efectivos para mejorar la comunicación entre el personal y pueden proveer una oportunidad para apoyar la participación y cooperación en la solución de problemas.

La comunicación cotidiana en Sur Promociones es una característica en todos los niveles de la administración. La existencia de un sistema de información adecuado es una herramienta esencial para la comunicación y las operaciones de servicio. Los métodos de comunicación incluirán:

- * Informes del Director Operativo, Gerente de Grupo, Asistente de Gerencia y Gerencias Regionales;
- * Reuniones de intercambio de información;
- * Información documentada;
- * Medios tecnológicos para la información.

• **Recursos Materiales**

Los recursos materiales requeridos para las operaciones deben incluir:

- * Equipo e instalaciones para proveer el servicio;
- * Las necesidades operacionales, tales como lugar para almacenaje, transporte y sistemas de información;

- ** Medios para la evaluación de la calidad, instrumentación y software;
- ** Documentación operacional y técnica.

4.7 Estructura de la Propuesta de Calidad

La Dirección Operativa y la Gerencia de Grupo son las encargadas de desarrollar, establecer, documentar, implementar y mantener una propuesta de calidad en el servicio como un medio por el cual las políticas y objetivos establecidos se cumplan.

Los elementos de la propuesta de calidad, estarán estructurados para establecer un control y aseguramiento adecuados sobre todo en los procesos operacionales que afectan la calidad en el servicio.

Se enfatizarán las acciones preventivas que eviten la ocurrencia de problemas, mientras no se sacrifique la habilidad para responder y corregir las fallas, si éstas se presentan.

La calidad del servicio será observada y evaluada por el cliente, estando directamente influenciada por las acciones que se tomen en conjunto y por la retroalimentación que debe existir para contribuir a su mejoramiento, como son:

- ** La evaluación por parte de Sur Promociones, proveedor del servicio;
- ** La evaluación por parte del cliente, receptor del servicio;
- ** Las auditorías de calidad de la implantación y efectividad de todos los elementos de la propuesta de calidad.

Se establecerá una retroalimentación entre los elementos que interactúan en el ciclo de calidad.

☉ Documentación y registros de calidad

• Sistema de documentación

Todos los elementos, requisitos y disposiciones del servicio incorporados en la propuesta de calidad, incluyen lo siguiente:

- a) Manual de calidad, proporciona la descripción de calidad como referencia permanente. Contiene:

- * La política de calidad;
 - * Los objetivos de calidad;
 - * La estructura de Sur Promociones, incluyendo las responsabilidades;
 - * Una descripción de la propuesta de calidad incluyendo todos los elementos y disposiciones que forman parte de él;
 - * La estructura y distribución de la documentación de la propuesta.
- b) Plan de calidad: describe las prácticas de calidad específicas, los recursos y la secuencia de actividades relevantes para el servicio de consultoría.
- c) Procedimientos: son declaraciones escritas, que especifican el propósito y alcance de las actividades de Sur Promociones para satisfacer las necesidades del cliente. Definen como se conducen, controlan y registran las actividades.
- d) Registros de calidad: proporcionan la información sobre:
- * El grado de cumplimiento de los objetivos de calidad;
 - * El nivel de satisfacción e insatisfacción del cliente con el servicio;
 - * Los resultados de la propuesta de calidad para la revisión y mejoramiento del servicio;
 - * El análisis que identifica las tendencias de calidad;
 - * Las acciones correctivas y su efectividad;
 - * La capacitación y habilidades del personal;
 - * Comparaciones de competitividad;

Estos registros serán verificados para comprobar su validez, fácilmente recuperables, conservados durante un periodo de tiempo y protegidos contra daño, pérdida y deterioro durante su almacenamiento.

• **Manual de Calidad**

El Manual de la Propuesta de Calidad en el Servicio describirá las políticas con las cuales Sur Promociones garantiza las especificaciones de calidad establecidas.

El Manual de Calidad estará escrito para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9004-2.

El Jefe de Aseguramiento de Calidad en el Servicio tendrá la responsabilidad y la autoridad para documentar, actualizar y mantener el manual de la propuesta de calidad. La Dirección Operativa y la Gerencia de Grupo serán los responsables de aprobar y asegurar que las políticas del manual de calidad sean difundidas y entendidas en toda la organización.

- **Plan de Calidad**

Todas las áreas de Sur Promociones deben tener un plan de calidad. El plan de calidad se debe escribir para asegurar la calidad en el servicio.

En el se especifican las operaciones críticas y la forma en que deben controlarse. También describe los instructivos de trabajo, instrucciones de prueba para las consultoras y personal responsable de cada una de las operaciones.

Se debe de actualizar cada vez que se requiera para mejorar o incluir alguna operación o inspección que eleve la calidad en el servicio, también cuando sea requerido por una inconformidad.

El Jefe de Aseguramiento de Calidad tiene la responsabilidad y la autoridad para escribir y mantener el plan de calidad. La Gerencia de Grupo tiene la autoridad para aprobar y asegurar la implantación del plan de calidad. Los planes de calidad se archivarán y controlarán por el Departamento de Aseguramiento de Calidad en el Servicio.

- **Manual de Procedimientos**

Toda persona encargada de un área determinada tiene la autoridad y responsabilidad de escribir los procedimientos aplicables. Asimismo, todas las personas que son afectadas deben de aprobar o desaprobar dichos procedimientos y en su caso proponer cambios. Deben ser controlados por el departamento de Aseguramiento de Calidad quien los distribuirá a su vez en los lugares designados.

Estos documentos deben ser controlados y revisados cuando sea necesario.

- **Control de la documentación**

La documentación será legible, fechada (incluyendo fechas de revisión), clara, fácilmente identificable, e incluye el estado de autorización. Los métodos empleados aseguran que los documentos serán:

- * Aprobados por el personal autorizado;
- * Liberados y puestos a disposición en las áreas donde la importación es necesaria;
- * Comprendidos y aceptados por los usuarios;
- * Examinados por cualquier revisión necesaria;
- * Removidos cuando sean obsoletos.

4.8 Interrelación con los Clientes

La comunicación con los clientes involucra el escucharlos y mantenerlos informados, además de brindarles una atención libre de dificultades, incluyendo clientes internos. Estas dificultades proporcionan información importante sobre áreas para el mejoramiento en los procesos de la prestación del servicio. Inclusive:

- * La descripción del servicio, alcance, disponibilidad y entrega oportuna;
- * El establecer cuanto costará el servicio;
- * La explicación de las interrelaciones entre el servicio, prestación y su costo;
- * La explicación a los clientes sobre el efecto a cualquier problema y cómo será solucionado, cuando estos surjan;
- * El asegurarse de que los clientes están conscientes de la contribución que pueden hacer a la calidad del servicio;
- * El suministro de los medios adecuados y fácilmente accesibles para una comunicación efectiva;
- * La determinación de la relación entre el servicio ofrecido y las necesidades reales del cliente;

La percepción de los clientes sobre la calidad del servicio se adquiere frecuentemente a través de la comunicación con el personal y los resultados de Sur Promociones.

Es importante el señalar que la comunicación con los clientes se verá afectada adversamente por el uso de medios inadecuados.

4.9 Elementos Operacionales de la Propuesta de Calidad

☉ Calidad en la investigación y análisis del mercado

Se debe determinar y promover la necesidad del servicio. Algunas herramientas útiles para la recolección de la información del mercado incluyen las encuestas y entrevistas.

La Gerencia de Grupo debe establecer los procedimientos para planear e implantar las actividades en el mercado. Los elementos asociados con la calidad incluirán:

- * El establecimiento de las necesidades y expectativas del cliente con respecto al servicio ofrecido, por ejemplo: preferencias del consumidor, grado del servicio y confiabilidad esperada, disponibilidad, expectativas o tendencias no establecidas que tienen los clientes;
- * Servicios complementarios;

- * Actividades y comportamiento de la competencia;
- * Revisión de la legislación (salud, seguridad y medio ambiente), así como normas y códigos nacionales e internacionales;
- * Análisis y revisión de los requisitos del cliente, datos del servicio e información que haya sido recolectada;
- * Consultas con todas las funciones afectadas en Sur Promociones, para confirmar su compromiso y habilidad para cumplir con los requisitos de calidad del servicio;
- * Investigación de avanzada para examinar las necesidades cambiantes del mercado, nuevas tecnologías y el impacto de la competencia.

• **Obligaciones de Sur Promociones**

Las obligaciones de Sur Promociones con los clientes se expresarán de manera explícita, como garantías, que serán documentadas y se revisarán para tener consistencia con:

- * La documentación relativa a la calidad;
- * La capacidad de la Gerencia de Grupo;
- * Los requisitos legales y regulatorios relevantes.

Estas obligaciones serán incluidas en el resumen del servicio. El enlace efectivo con los clientes es especialmente importante cuando las obligaciones son formalmente definidas.

• **Resumen del servicio**

El resumen del servicio define las necesidades de los clientes y las capacidades relacionadas con Sur Promociones, como un conjunto de requisitos e instrucciones que constituyen las bases para el diseño del servicio.

• **Especificación de la Prestación del Servicio**

la especificación del servicio contendrá un establecimiento completo y preciso que incluirá:

- * Una descripción clara de las características del servicio, sujetas a la evaluación del cliente;
- * Una norma de aceptación para cada una de estas características.

- **Identificación y Rastreabilidad del Servicio**

Conviene que cuando sea apropiado, la Gerente de Grupo identifique y registre las acciones a través del proceso de la prestación del servicio, a fin de asegurar la rastreabilidad en casos de no-conformidad, quejas del cliente y responsabilidad legal.

- **Especificación de Control de Calidad**

El control de calidad forma parte integral de los procesos del servicio, las especificaciones desarrolladas para llevar a cabo el control de calidad permitirán que éste sea efectivo en cada paso para asegurar que el servicio satisfaga las especificaciones requeridas.

El control de calidad involucra:

- ① Identificar las actividades clave en cada proceso que tengan una influencia significativa.
- ② Analizar las actividades clave para seleccionar aquellas características cuya medición y control asegure la calidad del servicio;
- ③ Definir métodos para evaluar las características seleccionadas;
- ④ Establecer los medios para influenciar o controlar las características dentro de los límites especificados.

- **Validación de las Especificaciones del Servicio, Prestación del Servicio y Control de Calidad**

Cuando se tengan que llevar a cabo nuevos servicios, serán sometidos a una validación para asegurar que están plenamente desarrollados y que el servicio cumple las necesidades de los clientes bajo las condiciones anticipadas y adversas. La validación será definida, planeada y terminada antes de la implantación del servicio. Conviene que los resultados sean documentados.

Para asegurar que se lleva a cabo correctamente el nuevo servicio, se tiene que confirmar:

- ④ Que es congruente con los requisitos del cliente;
- ④ El proceso de la prestación del servicio esté completo;
- ④ Los recursos estén disponibles para satisfacer las obligaciones del servicio, particularmente materiales y personal;
- ④ La información a los clientes esté disponible.

4.10 Proceso de la Prestación del Servicio

④ Guía Práctica de la Consultora

Descripción del correcto desempeño de actividades diarias de la Consultora para lograr los objetivos y la proyección de la imagen de excelencia que caracteriza a Sur Promociones.

1. Antes de salir de casa

- ④ Asegúrate de que tu imagen sea acorde al perfil requerido (maquillaje, peinado, uñas, medias, bello en piernas, brazos y rostro, calzado, uniforme y accesorios).
- ④ No olvides llevar contigo todos los elementos necesarios para el desarrollo de tu trabajo (folletos, reportes, pluma, libreta y/o cualquier otro material que se te asigne).
- ④ Recuerda que la puntualidad es muy importante, por ello toma el tiempo necesario a efecto de que llegues a la tienda asignada con por lo menos 10 a 15 minutos de antelación a tu horario de inicio de actividades en el piso de ventas.
- ④ Antes de cruzar la puerta refuerza tu nivel de compromiso y entusiasmo, deseándote a ti misma tener éxito durante tu jornada, esto seguramente se traducirá en una actitud altamente positiva.

2. Llegada a tienda

- ④ Invariablemente deberás entrar por la puerta de personal.
- ④ Preséntate en el departamento de personal o con quien se te indique en la entrada para la entrega de tus documentos (carta responsiva, alta IMSS e identificación).
- ④ Registra tu llegada en el libro correspondiente.

- ⑥ Muestra al vigilante o persona correspondiente todo el material y objetos que vayas a introducir a la tienda para su control y el resto de tus pertenencias entrégalas par que sean colocadas en el casillero y/o locker, recuerda que tu bolsa se quedará ahí, por lo tanto, te recomendamos no llevar valores.
- ⑥ Antes de entrar al piso de ventas ponte frente al espejo y realiza una última inspección de tu aspecto.

3. En el piso de venta

- ⑥ Antes que nada preséntate ante el responsable del departamento, salúdale cortésmente y menciona la razón de tu presencia.
- ⑥ Dirígete a los anaqueles respectivos e identifica tus productos y levanta el inventario correspondiente, asegurándote que es todo el producto existente en la tienda, utilizando para el efecto el formato correspondiente (tiempo máximo para esta actividad 15 minutos).
- ⑥ Realiza las labores de anaqueleo necesarias con el fin de que tu producto proyecte el mayor impacto visual posible, procurando que su acomodo se apegue a los planogramas que tú ya conoces. Así mismo no olvides utilizar todo el material punto de venta que tengas disponible, como son preciadores, collarines, folletos, etc. (tiempo aproximado de 20 a 25 minutos).
- ⑥ Si cuentas con exhibiciones adicionales, asegúrate de que estén perfectamente abastecidas y asimismo que los precios de todo y cada uno de los productos estén debidamente comunicados al consumidor, recuerda que habrá ofertas vigentes durante toda la campaña.

4. Abordando clientes

- ⑥ Acércate a ellos de una manera cordial brindando siempre un saludo acompañado de una sonrisa.
- ⑥ Has las preguntas de atracción correspondientes a efecto de interesar a tu posible consumidor para iniciar así la presentación de tu producto y generar el diálogo necesario.
- ⑥ Procura llevar siempre una secuencia correcta para la presentación de tu producto, auxiliándote en todo momento de tu organizador de ventas, cautivando la atención de tu posible cliente colocando en sus manos el producto correspondiente.
- ⑥ Una vez identificadas las necesidades de tu consumidor, realiza las preguntas exploratorias de rigor con el objeto de asegurarte que harás una recomendación adecuada ya que, en caso de que se presenten situaciones contraindicadas, deberás sugerir el procedimiento correspondiente y/o la consulta a su médico.

- Cuando hables, mantén siempre fija tu atención en lo que te dice, razonando sus planteamientos para elegir los argumentos y/o respuestas más adecuadas. Sin embargo, recuerda que jamás deberás contestar por "salir del paso", aún cuando no estés segura de saber la respuesta correcta, en su caso, indica a tu cliente que vas a averiguar el dato y/o proporciónale el número telefónico del proveedor para que le aclaren cualquier duda.
- Has uso del material que tengas disponible (folletos, promocionales, etc.) con e fin de reforzar tu labor de venta, no lo desperdicias repartiéndolo como volantes.
- Mantén durante todo el contacto tu nivel de entusiasmo y seguridad, ya que de esa manera estarás inspirando la confianza y credibilidad de tu cliente, cierra tu venta de manera contundente resaltando los beneficios que este obtendrá con el uso del producto y sea cual sea el resultado despídete amablemente poniéndote a sus ordenes para una próxima ocasión.

5. En el transcurso del día

Adicional a lo que ya se mencionó, existen otras actividades alternas que eventualmente deberás desarrollar.

- Es muy posible que el Jefe del departamento te solicite apoyo para hacer alguna labor de anaqueleo o "checado", tu Supervisor se encargará de negociar que esto suceda sólo en periodos cortos de tiempo y sobre todo cuando el tráfico de consumidores sea muy bajo. Asimismo siempre se buscará obtener algún beneficio que justifique dicho apoyo.

Sin embargo y a fin de evitar al máximo posible que se te distraiga en actividades diferentes a las de nuestro objetivo, manténte ocupada todo el tiempo, de esta forma no serás molestada.

- Cuando vayas a comer, antes de retirarte del piso de ventas, asegúrate de que todo quede en perfecto orden y que tus clientes puedan acceder a tus productos con facilidad aún en tu ausencia, recuerda que debes respetar el horario establecido y por tanto tu regreso al piso de ventas será exactamente una hora después, previo retoque de tu aspecto personal Y/o uso del sanitario. (No olvides registrar tu salida y entrada en el libro correspondiente).

- ⑥ Constantemente la tienda será visitada por la Fuerza de Venta y Ejecutivos del Proveedor y/o Sur Promociones, cada vez que tengas un contacto con alguien que no conozcas antes de dar cualquier información referida a tu actividad, pídele amablemente que se identifique en el entendido de que si no lo hace no deberás informarle absolutamente nada ya que puede ser gente de la competencia. Así mismo dicho personal podrá practicarte algún tipo de evaluación por lo que, siempre deberás estar dispuesta para el efecto, además de aprovechar estas oportunidades para aclarar cualquier duda.

6. Antes de retirarte a casa

- ⑥ Checa con el Jefe del Departamento si se recibió algún pedido durante el día de tu ausencia y en su caso registra esta información con todo detalle en el formato correspondiente y de la misma forma vuelve a tomar el inventario de cada uno de tus productos (tiempo máximo 15 minutos).
- ⑥ Has una inspección visual de los anaqueles y/o exhibiciones de cada uno de tus productos, asegurándote que queden en excelentes condiciones. Si tuviste un excedente de material promocional pídele al Jefe del Departamento que te indique donde lo puedes guardar a efecto de que no se haga dispendio o mal uso del mismo.
- ⑥ Antes de retirarte pide amablemente al responsable del departamento que verifique y firme tu tarjeta de asistencia en la cual, deberán estar registrados los horarios tanto de entrada y salida, así como el de comida. Posteriormente despídete del mismo, así como el personal que participa en el área (resulta obvio decir que esto no deberá suceder antes del término de la jornada).
- ⑥ Recoge tus pertenencias en vigilancia y registra tu salida en el mismo libro donde lo hiciste a llegar.

7. Antes de dormir

- ⑥ Has un análisis de lo que fué tu día, recapitula sobre las actividades desarrolladas e identifica áreas de oportunidad como:
 - * Calidad en el abordaje (sigues los pasos adecuadamente)
 - * Dominio de conocimientos (tienes alguna duda o no tuviste respuesta para todas las preguntas)
 - * Se te ocurren ideas que puedan mejorar tu desempeño
 - * Te sientes satisfecha con tus resultados de hoy.

A manera de bitácora has tu resumen sobre los puntos anteriores a efecto de darles seguimiento el día de mañana, apoyándote desde luego en tú Representante de Ventas, para la consulta y/o repaso obligado de tus materiales de apoyo.

- ⦿ Vacía en tu reporte semanal la información sobre las ventas realizadas durante el día y prepara tus materiales, uniforme y todo lo necesario para el día siguiente.

***Responsabilidades de Consultoras "Guardia Imperial"³⁹
Sur Promociones.***

- * Acudir puntualmente todos los días a las tiendas asignadas;
- * Portar siempre el uniforme y cumplir con los preceptos establecidos en términos de proyección de imagen;
- * Aprovechar al máximo la jornada de trabajo, abordando a todos los posibles consumidores de nuestras marcas y en su caso haciendo labor de anaqueleo y atención a las exhibiciones;
- * El cumplimiento de tus metas de venta por marca. Previamente acordadas;
- * Utilizar adecuadamente los materiales y/o promocionales que se asignen en apoyo a tu labor;
- * No te ausentes injustificadamente de tu área de trabajo sobre todo en horas pico;
- * Elabora tu reporte semanal de trabajo con información verídica y confiable;
- * Respeta en todo momento a tus compañeros de trabajo así como a tus superiores;
- * Fomenta las buenas relaciones con el personal de la tienda sin que esto signifique ponerte a su servicio para fines distintos a los objetivos de la compañía;
- * Guarda en todo momento la disciplina en tu área de trabajo;
- * No permitas jamás y mucho menos facilites por iniciativa propia la información y/o materiales de respaldo que se te asignen en apoyo a tu labor;
- * Cualquier solicitud de permiso para retirarte antes de tu horario establecido y/o no-asistencia la laborar, deberá ser avalado por el Gerente de Grupo;
- * Mantén un promedio mínimo del 90% sobre tu dominio de conocimientos.

³⁹ "Guardia Imperial es una denominación que Sur Promociones hace para las Consultoras de Venta

🕒 Descripción de Actividades para Efecto de Control de Personal.

Esquema Operativo

✳️ **Actividades diarias**

El Gerente de Grupo es el responsable de que los procedimientos y objetivos del proyecto se lleven a cabo. Da seguimiento de posibles faltantes, reportando con oportunidad del control de inventario y/o actividades de la competencia. Visualiza áreas de oportunidad para la marca, y da seguimiento a las estrategias señaladas. Mantiene un control absoluto de su territorio y personal. Todo esto lo desarrolla de la siguiente manera:

1. Genera el plan de trabajo sobre actividades y eventos especiales.
2. Analiza y evalúa rutas.
3. Capacitación de todo el personal dando prioridad a las consultoras de nuevo ingreso.
4. Coordinación operativa para su territorio asignado.
5. Asegurarse de que el material de trabajo necesario este completo y oportuno.
6. Analiza las actividades de la competencia y genera las estrategias para contrarrestarlas.
7. Construye relaciones productivas con el personal de cada punto de venta.
8. Contactar con el personal clave de la tienda a fin de conocer ofertas, promociones locales y desempeño de su equipo de trabajo.
9. Tiene contacto frecuente con su Ejecutivo de Cuenta para atacar los siguientes aspectos:
 - a) Problemas relacionados a su actividad
 - b) Rotación del personal
 - c) Seguimiento estrecho del proyecto
10. Análisis y evaluación del equipo de trabajo
11. Juntas quincenales con su equipo de trabajo para el mejoramiento y motivación del mismo.

✳️ **Reportes Semanales**

Así mismo en virtud de lo antes mencionado se genera un reporte semanal que se envía junto con los reportes de las Consultoras, que contenga minutas de las juntas, comentarios relacionados con los sucesos de la semana, ofertas, competencia, agotamientos y cualquier necesidad de la plaza. Esta información es de vital importancia ya que de ella depende el poder generar estrategias, dar resultados y coordinar adecuadamente el proyecto.

*: Reporte Semanal De Consultoras

Este reporte deberá de ser llenado por las Consultoras semanalmente, iniciando su periodo los días martes por ser el lunes su día de descanso y cerrando los domingos. El reporte debe de llevar el sello de la tienda al frente en la parte inferior. Este deberá de ser entregado en las oficinas de Sur Promociones en las juntas quincenales. Si no es recibido ese día, no se puede incluir en el concentrado de ventas semanal, afectando a todos en las ventas y cuotas.

El reporte contiene la siguiente información:

- ① Nombre: el nombre completo de la consultora
- ② Supervisor: el nombre completo del representante
- ③ Semana correspondiente
- ④ Ciudad: la ciudad correspondiente
- ⑤ Tienda: el nombre correcto y completo de la tienda.
- ⑥ Sucursal: el nombre correcto y completo de la sucursal
- ⑦ Inv. Ini. : inventario inicial del producto
- ⑧ Resurtido: el resurtido del producto, si hubo algún pedido y llegó después de tomar el inventario inicial
- ⑨ Inv. final: el inventario final del producto
- ⑩ Cuota: la cuota de los productos para cada consultora
- ⑪ % Cob: el porcentaje de cobertura del producto
- ⑫ Totales consultora/tienda: la venta total de la consultora y de la tienda, individualmente.

* Rol de Tiendas

Es necesario que se tenga el rol semanalmente junto con los reportes, y cualquier modificación de él en el momento, esto con el fin de poder mantener los roles actualizados y poder proveer a los responsables y cualquier interesado en esta información.

Si se hace cualquier modificación al rol de las consultoras, deberá de ser previamente autorizado por el Gerente Regional y una vez así se debe de entregar.

Esquema Administrativo

* Status de Asistencias

Esta lista de asistencia es para tener el control de los días trabajados de cada una de las consultoras para así mismo tener en cuenta los días de faltas injustificadas, retardos, incapacidades, días de vacaciones, días dobles, algún permiso, etc. Es política que a la tercera falta injustificada se deberá de dar un aviso de prueba. En caso de que sean tres ininterrumpidas se deberá levantar una acta de abandono de trabajo para así amparar su baja automática. Al tercer retardo se considera como una falta injustificada y en el caso de ser durante el fin de semana al descontarse el día también se deducirá el crédito al salario.

Este Status debe ser llenado correctamente con todos los datos que se piden en el mismo como:

- ① Período.- se indica el período de la asistencia, es decir del 1° al 15 del mes o del 16 al 30/31.
- ② Representante.- nombre completo del representante.
- ③ Ciudad.
- ④ Nombre completo de la consultora.
- ⑤ Días trabajados.

Se deberán marcar todos los días de la quincena a pesar de que el corte es cinco días antes, en el caso que exista alguna falta durante estos cinco días se descontará en la siguiente quincena y se deberá de marcar como tal.

☉ Comentarios.

Los comentarios son para tener en cuenta algo pendiente como: días adecuados, faltas del período previo o cualquier otra cosa pertinente.

Lo que se denomina como fecha de corte es cuando se genera la pre-nómina, y se debe tener cualquier movimiento ya registrado para esta fecha. Lo que se conoce como movimiento, son altas, bajas o reingresos, así como incapacidades.

☉ Status de Altas y Bajas

Autorización

Es importante que cualquier movimiento tanto de ingreso como de salida del equipo "Guardia Imperial" o cualquier promoción eventual, esté previamente autorizado por el Gerente de Servicio a Ventas.

Los procedimientos necesarios serán llevados a cabo por la Gerencia de Grupo 3 una vez obtenida la autorización de dicho movimiento.

☉ Avisos de Prueba

Cualquier situación que no se apegue con el comportamiento adecuado de la consultora se le deberá generar un aviso especificando que es lo que ocurrió y ella firmando de enterada. Esto deberá de ser entregado a la Gerencia de Grupo 3 con una previa notificación de lo ocurrido.

En el primer aviso de prueba se le recuerdan las responsabilidades adquiridas al ingresar al programa y que en su última evaluación al desempeño se han observado ciertas anomalías que se especifican en el formato y se le aclara que estas desviaciones ponen en riesgo su permanencia en el grupo.

El segundo y último aviso se utiliza con el fin de corregir su comportamiento y en caso de no ser así causa baja automática de la compañía

☉ Contacto

Se ha acordado sostener una junta quincenal que se llevará a cabo todos los martes o miércoles. En ella se hará la entrega de los reportes necesarios, se verán áreas de oportunidad, toma de decisiones y establecimiento de estrategias. Así mismo se sostiene una junta quincenal con las consultoras donde son bienvenidos los representantes para a su vez poder estar enterados de los pormenores de la operación.

En caso de no estar disponible la Gerente de Grupo 3, los asuntos se tratarán con el coordinadora junior que tiene toda la facultad para resolver cualquier situación.

4.11 Evaluación de la Calidad del Servicio por Parte del Cliente

La evaluación de cliente es la última medición de la calidad del servicio. La reacción del cliente puede ser inmediata, o puede ser posterior y retrospectiva. A menudo la evaluación subjetiva será el único factor en la evaluación del cliente del servicio suministrado. Los clientes rara vez ofrecen voluntariamente su evaluación de la calidad del servicio, a menudo insatisfechos dejan de utilizar o comprar servicios sin dar información que permita la toma de acciones correctas. Basarse en las quejas de los clientes como una medida de satisfacción puede conducir a conclusiones erróneas.

Por lo tanto, la evaluación contendrá los siguientes parámetros:

- * Que la satisfacción del cliente sea congruente con las normas profesionales y éticas de Sur Promociones;
- * Se implante una evaluación y medición continua de la satisfacción del cliente. Se buscan reacciones tanto positivas como negativas y sus efectos probables en negocios futuros;
- * La evaluación se enfocará sobre la extensión del resumen del servicio, sus especificaciones y el proceso de consultoría cumplen con las necesidades del cliente. Frecuentemente se piensa que se está suministrando un buen servicio, pero el cliente puede no estar de acuerdo, indicando las no conformidades en estos puntos.

Conviene hacer una comparación entre la evaluación del cliente y la evaluación por parte de Sur Promociones para medir la compatibilidad de las dos mediciones de calidad y cualquier acción apropiada para mejorar la calidad del servicio.

Ⓢ Acciones Correctivas Para Servicios No Conformes

Responsabilidades

La identificación e informe de servicios no conformes es tarea y responsabilidad de cada individuo de Sur Promociones. Cada esfuerzo será dirigido a la identificación de no conformidades potenciales del servicio de consultoría antes de que el cliente sea afectado. Las responsabilidades y autoridad para tomar acciones correctivas se definirán por parte de la Gerencia de Grupo 3.

④ Identificación de no conformidades y acciones correctivas

Cuando sea detectada una no-conformidad, se tomarán acciones para registrarla, analizarla y corregirla. Serán consideradas dos etapas en la acción correctiva:

1. Una acción efectiva inmediata para satisfacer las necesidades del cliente
2. Una evaluación de la causa raíz de la no-conformidad para determinar cualquier acción correctiva necesaria a largo plazo que prevenga la recurrencia del problema.

Las acciones correctivas serán supervisadas para asegurar que son efectivas y sean adecuadas a la magnitud y efecto del problema.

④ Control del sistema de medición

Se deberán establecer los procedimientos para vigilar y mantener el sistema utilizado para la medición del servicio. Los controles incluirán:

- * Habilidades de personal;
- * Procedimientos de medición;
- * El modelo analítico utilizado o
- * El software utilizado para la medición y prueba.

Todas las mediciones y pruebas, incluyendo las encuestas de satisfacción del cliente y cuestionarios, necesitan ser probadas para su validez y confiabilidad.

Se llevará a cabo una evaluación continua de la operación de los procesos del servicio de consultoría para identificar y buscar activamente las oportunidades para la mejora del servicio. Para la implantación de las evaluaciones, la Gerencia de Grupo 3 establecerá y mantendrá un sistema de información para la recolección y difusión de datos de todas las fuentes relevantes. La Gerencia de Grupo asignará responsabilidades para el sistema de información y para la mejora de la calidad del servicio.

④ Recolección y análisis de datos:

Los datos para la medición de la operación del servicio de consultoría se obtendrán por medio de:

- * La evaluación del proveedor (incluyendo el control de calidad);
- * La evaluación del cliente (incluyendo la reacción del cliente, las quejas del cliente y la información de retroalimentación solicitada);
- * Las auditorías de calidad internas.

El análisis de los datos medirá el cumplimiento de los requisitos del servicio e indicará oportunidades para mejorar la calidad del servicio, la efectividad y eficiencia del servicio de consultoría.

Para ser efectivas y eficientes la recolección de datos necesitan ser operaciones con un propósito determinado, disciplinadas y planeadas, no dejadas al azar u operadas casualmente.

Demasiados errores atribuidos al personal o a los clientes realmente evidencian imperfecciones en la operación del servicio relacionadas con operaciones complejas o con procedimientos, ambiente, condiciones de trabajo, capacitación, instrucciones o recursos inadecuados.

④ Métodos estadísticos

Los métodos estadísticos modernos o software ayudan en la mayoría de los aspectos de recolección y aplicación de datos, serán utilizados para obtener un mejor entendimiento de las necesidades del cliente, en el control del proceso, estudios de capacidad, pronósticos o mediciones de calidad para auxiliar en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

1.- Para enfocar a Sur Promociones hacia la calidad, se debe tomar en cuenta que se requiere tener un programa para la mejora continua de la calidad en el servicio, efectividad y eficiencia en la operación, incluyendo un esfuerzo para identificar cualquier cambio en las necesidades del mercado que puedan afectar el grado del servicio de consultoría de ventas.

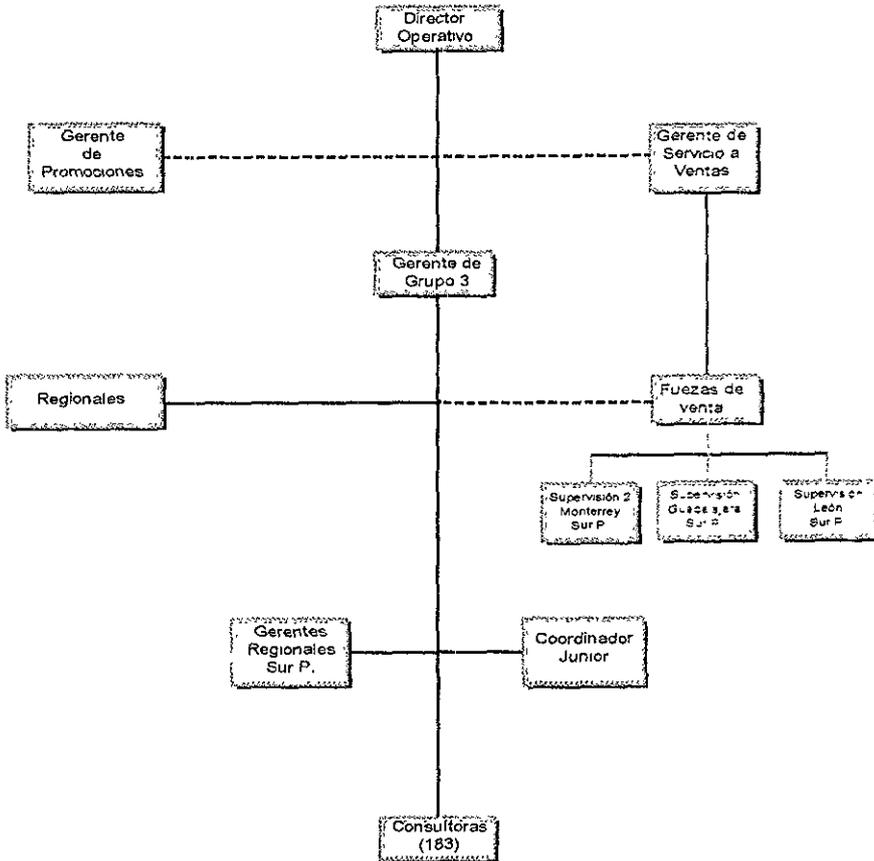
Cualquier desviación de la calidad de servicio debido a controles ineficientes o insuficientes deben detectarse; así como las oportunidades de reducir costos (esto requiere métodos sistemáticos para estimar cuantitativamente el costo beneficio), para ser cada día más competitivos y perseverantes en el propósito de mejorar el servicio. Procurando administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño, y procurar crear un ambiente que propicie la seguridad del desempeño del personal.

2.- Las actividades de mejoramiento de la calidad del servicio se dirigirán a la necesidad de mejora tanto a corto como a largo plazo e incluyen:

- * La identificación de datos relevantes para su recolección.
- * El análisis de datos y asignación de prioridades de aquellas actividades que tienen el mayor impacto adverso en la calidad del servicio.
- * La retroalimentación de resultados del análisis a la Dirección Operativa, con recomendaciones para el mejoramiento inmediato del servicio.
- * Informar periódicamente a la Junta de Consejo para una revisión de la dirección de las recomendaciones para el mejoramiento de la calidad a largo plazo.

Los integrantes de las diferentes áreas de Sur Promociones trabajando juntos pueden llegar a ofrecer ideas productivas que pueden ser dirigidas hacia la mejora de la calidad y a reducción de costos.

3.-Se propone el siguiente organigrama para que sea aplicado a la Gerencia del Grupo 3, ya que el con el que se tiene actualmente no cumple con los principios de autoridad y responsabilidad.



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.- El presente trabajo ofrece una alternativa y una guía útil al usuario para implementar los lineamientos de calidad de ISO 9004-2 ya que a través de esta propuesta se pretende alcanzar lo siguiente:

- * Presencia de un sistema bien estructurado de procedimientos
- ** Mejoramiento de la comunicación interna y externa
- ** Incremento de la confianza en la calidad del servicio que proporciona Sur Promociones
- * Responsabilidades y obligaciones claramente definidas
- ** Mayor compromiso en el trabajo por parte del personal de la organización
- * Mejores sistemas de capacitación para las consultoras
- * Reducción de la improvisación
- ** Eficiencia del proceso administrativo
- ** Relaciones más confiables entre los clientes existentes y los clientes potenciales
- * Incremento de la eficiencia y la productividad
- ** Decremento de los costos de calidad
- ** Mayores ventajas comerciales.

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECHT, Karl.
"La Revolución del Servicio"
Editorial Legis, México 1995.
2. BUREAU, Veritas.
"Auditorías de Calidad"
Tomo 2, México, noviembre 1996.
3. COLUNGA, Dávila Carlos.
"La Calidad en el Servicio"
Panorama Editorial, México 1996.
4. DENTON, D. Keith.
"Calidad en el Servicio"
Ediciones Díaz Santos, Madrid 1991.
5. ELIZONDO, Decanini Alfredo.
"Manual ISO 9000"
Editorial Castillo, México 1995.
6. FRIDMAN, Andrés.
"La Esencia del Marketing de Servicio"
Editorial Macchi; México 1996.
7. GRANDE, Esteban Ildelfonso.
"Marketing de Servicio"
Editorial ESIC, Madrid 1996.
8. ISO 8402.
"Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad"
9. ISO 9004-2.
"Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad"
Parte 2: Directrices para servicios.
10. J. RATHMEIL.
"Marketing de Servicio"
Editorial Trillas, México 1995.
11. JIMENEZ, Montañés María Angela.
"La Calidad como Estrategia Competitiva"
Editorial Tebar Flores, México 1996.

12. KOTLER, Philip.
"Mercadotecnia"
Editorial McGraw Hill, México 1995.
13. LEGAULT, Guilles.
"Alcanzar la Calidad Total en una Empresa de Servicios"
Editorial Trillas, México 1999.
14. RICO, Rubén Roberto.
"Calidad Estratégica Total: Total Quality Management"
Editorial Macchi; México 1994.
15. RODRÍGUEZ, Becerril Miguel Angel.
"Cultura de la Calidad"
Universidad Tecnológica de México, México 1998.
16. ROTHERY. Brian
"ISO 9000"
Panorama Editorial, México, DF 1995. Segunda edición.
17. ROTHERY. Brian
"ISO 14000 ISO 9000"
Panorama Editorial, México, DF 1997. Primera edición.
18. SENLLE, Andrés.
"Calidad y Liderazgo"
Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1992.
19. SHAW, John C.
"Gestión de Servicios"
Ediciones Díaz Santos, Madrid 1991.
20. WALLER, Jenny, Deller Allen.
"El Manual de Administración de la Calidad ISO 9000"
Editorial Panorama, México 1995.

REVISTAS

1. Excellentia Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección
Tomo 5, 1995.
2. ROSALES, González, Roberto.
"ISO 9000"
Revista Adminístrate Hoy, México: SICCO, N° 15.
3. ROSALES, González, Roberto.
"El ISO 9000: Ventaja Competitiva en la Pequeña Empresa"
Revista Adminístrate Hoy, México: SICCO, diciembre-1996 N° 32.
4. ROSALES, González, Roberto.
"Vocabulario de Calidad del ISO: ISO 8402/NMX-CC-001"
Revista Adminístrate Hoy, México: SICCO, enero-1997 N° 33.
5. Apuntes de Sur Promociones.

INTERNET

1. <http://spin.com.mx/~rjaguado/iso.html>