

38



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

**DIRECCION DE VENTAS DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE INGENIERIA
APEGO A LA NORMA ISO 9000**

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE
EDUCACION CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERA QUIMICA

P R E S E N T A

SANDRA PATRICIA DIAZ RAYO



MEXICO, D. F.



2002

**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA**

**TESIS CON
FALLA EN EL ORDEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado asignado:

Presidente Prof. Ernesto Pérez Santana

Vocal Prof. Napoleón Serna Solís

Secretario Prof. Vladimir Estivill Riera

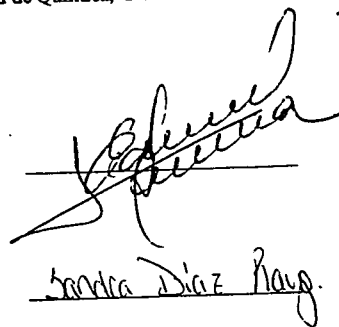
1er. Suplente Prof. María del Rocío Cassaigne Hernández

2o. Suplente Prof. Sara Elvia Meza Galindo

Sitio donde se desarrolló el tema: Biblioteca de la Facultad de Química, Ciudad Universitaria.

Asesor del tema: Ing. Vladimir Estivill Riera

Sustentante: Sandra Patricia Díaz Rayo



Sandra Patricia Díaz Rayo

Agradecimientos:

A mis padres Norberta y Pascual, porque todo lo que soy se los debo a ellos.

A mis hermanas Concepción, Alma y Susi porque han sido ejemplo en mi vida.

A mis hermanos Roque, Gil, Rafael, Germán, Vicente, Arturo, Marco Antonio, Julio César y Enrique, por ser tan importantes en mi vida.

A mis cuñados, cuñadas, sobrinos y sobrinas, porque los quiero mucho.

A Adriana, Claudia, Jorge y Alejandra, porque siempre están conmigo.

A Oscar, Carlos, Rubén, Ricardo e Ignacio, por su amistad.

A la danza, alegría de mi vida.

A Francisco, por querer esta junto a mí, porque tu me haces querer ser mejor y porque te quiero siempre mucho. Espero que no sea tarde, mal ni en vano.

Indice

	PAG.
Introducción	1
I. Antecedentes	2
II. Dirección de ventas	3
III. Norma ISO 9000	7
IV. Una empresa de servicios de ingeniería	14
V. Recomendaciones	16
Bibliografía.	18
Apéndice	19

INTRODUCCIÓN.

La competitividad del crecimiento global ha orillado a las empresas a adoptar cambios importantes en sus formas de trabajo, llevándolas a fortalecer cada vez más sus áreas de calidad y mercadotecnia. Enfocando sus esfuerzos siempre en la satisfacción del cliente.

Pero el crecimiento económico de las empresas depende en gran parte de sus habilidades para diseñar sistemas de mercadotecnia efectivos para lograr consumidores globales de sus materias primas y producción industrial; y de la implementación de normatividades internacionales que los ayuden a dirigirse y controlarse en forma sistemática y transparente, que los lleve a analizar los requisitos del cliente y a definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

La gestión y el liderazgo son claves para lograr una ventaja competitiva. La forma en que atrae, retiene y motiva a su personal es más importante que la tecnología. La forma en que se dirige y orienta a una empresa son elementos diferenciadores esenciales.

La eficiencia operativa es básicamente tratar de hacer lo mismo pero mejor. La estrategia está directamente relacionada con la elección de los factores que diferencian a la empresa de la competencia, de la visión que los competidores tienen del negocio.

I. ANTECEDENTES.

Cada día las empresas se ven sometidas a presiones mayores de competitividad, la apertura de los mercados ha ocasionado fuertes cambios en la filosofía de aquellos que buscan mantenerse a la vanguardia.

Los tratados de comercio están alterando el enfoque global, reduciendo las barreras económicas y liberando el comercio entre sus miembros. Sin embargo, aunque los tratados de comercio incrementan las oportunidades para las compañías de los países miembros, por lo regular aumentan la competencia con las empresas extranjeras.

Si bien los países latinoamericanos han procurado mejorar la eficiencia y la productividad de sus empresas, la situación actual sigue siendo frágil. Aunque se han conseguido algunos éxitos en el entorno de los negocios, muchas empresas todavía tienen grandes dificultades para poder lidiar con la globalización, más aún, cuando se ven obligadas a cambiar su mentalidad por completo en lo que atañe a la competencia. Pero la debilidad crítica es que la mayoría de ellas todavía no han abordado como corresponde los principios de la estrategia. Básicamente porque las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros del día a día, sin tener un sentido de dirección real. Para que estas empresas puedan tener éxito, es necesario hacer un salto importante hacia el corazón estratégico de los negocios que manejan. La experiencia en todo el mundo demuestra que, más allá de los entornos económicos, gran parte del éxito de una empresa está en manos de la empresa misma. Y eso exige saber prestar atención a las señales del medio en el que compete.

II. DIRECCIÓN DE VENTAS.

La base de un proceso comercial exitoso en la empresa, es la satisfacción del cliente, lo que la obliga a concentrar la energía y el talento comercial en el diseño y puesta en práctica de acciones e ideas que beneficien, estimulen e impulsen hacia nuestro mercado y a la adquisición de los productos de nuestra marca.

La preocupación fundamental de cualquier empresa es la generación de ingresos, los cuales sólo se obtienen con ventas, sin embargo, no basta con un buen departamento de ventas para lograrlo, hacer mercadotecnia nos ayudará a comprender las causas y efectos del proceso comercial del negocio, de modo que apoyará a la gerencia de ventas dando ideas, promociones, incentivos, campañas publicitarias y medios prácticos para desplazar su producto con eficiencia.

La mercadotecnia es para cualquier tipo de organización, empresa o comercio, independientemente del tipo de negocio o de las funciones profesionales que realice, ya sea manufactura de productos o venta de servicios. Además de hacer que se logren mayores volúmenes de ventas en las empresas lucrativas, puede aplicarse para informar, comunicar, hacer proselitismo, etc.

Sin embargo, para que la mercadotecnia pueda aplicarse en una empresa, es necesario: que la empresa tenga o haga cultura gerencial en mercadotecnia, que exista planeación comercial como hábito de trabajo, que cuente con una organización y estructura comercial para llevarla a cabo y que los dueños y gerentes tengan mentalidad comercial orientada al cliente.

Debemos monitorear el mercado y conocer en detalle las tendencias de consumo de nuestros clientes y de los prospectos de clientes. Por lo que un departamento de mercadotecnia estará al tanto de los clientes, los prospectos y la competencia, para adelantarse con acciones que le den un valor agregado a la empresa

frente a sus clientes y sus competidores, manteniendo siempre el liderazgo de innovación, creatividad y empuje para mejorar la calidad del servicio a los clientes.

Dentro de la organización del área comercial de cualquier tipo de empresa, es necesario que exista la posición de Mercadotecnia formalmente definida, con la autoridad, el apoyo económico y el respaldo de la dirección general de manera prioritaria y estratégica, dándole el mayor peso específico a la función comercial en toda decisión requerida.

Para lograrlo debemos orientar la organización del área comercial hacia uno de los modelos siguientes:

a) Dirección General → Gerencia de Mercadotecnia → Gerencia de Ventas

b) Dirección General

┌──────────┐
Gerencia de Ventas Gerencia de Mercadotecnia

En la organización, el área comercial deberá hacer efectiva la orientación hacia el mercado y los clientes, dentro de sus responsabilidades tenemos:

1. Entrenamiento y desarrollo de la fuerza de ventas.
2. Investigación de mercados.
3. Monitoreo de la opinión del cliente actual.
4. Implantación de los sistemas de calidad total en el proceso comercial.
5. Planeación comercial.
6. Administración de las ventas.
7. Investigación y desarrollo de nuevos productos.
8. Desarrollo de marcas.
9. Diseño de la imagen corporativa de la empresa.

10. Relaciones públicas.
11. Trámites y gestiones oficiales.
12. Diseño de políticas de precios y distribución.
13. Programas de motivación e incentivos para distribuidores y fuerza de ventas.
14. Atención a las agencias de publicidad.
15. Diseño de las campañas de publicidad y promoción por línea de producto.
16. Formulación de los presupuestos de ventas por línea de producto.
17. Formulación de pronósticos de ventas por producto.
18. Diseño y administración del sistema de información.
19. Análisis estratégico de los competidores.
20. Análisis y evaluación del entorno económico.

Es importante notar que no todos los clientes son sus clientes, por lo que resulta necesario entender de que segmento del mercado son los consumidores de nuestro producto, para poder orientar nuestra publicidad y nuestras promociones. Es por eso que existe un producto para cada cliente y un cliente para cada producto, entonces la calidad del producto, estará en función de la que demande el segmento de mercado al que están dirigidos nuestros productos o servicios. De manera que las necesidades del cliente determinarán los requisitos de calidad en los productos y servicios.

Deberá ponerse especial atención en la fuerza de ventas, ya que los clientes necesitan ayuda de los vendedores y éstos deben ofrecer opciones, ofertas, ideas, cambios, nuevos productos o cualquier cosa que haga que el cliente compre y regrese. Es indispensable que los vendedores y el área de mercadotecnia conozcan a fondo las líneas de producto, para que tengan argumentos suficientes para persuadir y convencer al cliente de que nuestra marca es la mejor. Además de conocer los atributos de los productos y los argumentos técnicos de la competencia.

La actitud de la fuerza de ventas es lo que más importa durante el proceso de la negociación con los clientes, por lo que su capacitación constante en las líneas de productos, normatividades existentes en la empresa y relaciones humanas, son vitales para la consecución y el logro de nuevos negocios.

Tanto el departamento de mercadotecnia como de ventas contribuye con sus decisiones a la facturación, buscando y logrando que los productos de la empresa se vendan con la más alta rentabilidad y al menos se mantenga la penetración del mercado.

“El cliente siempre tiene la razón”; por lo que la fuerza de ventas deberá entender que lo más relevante de su trabajo es centrar su atención en los clientes, en sus necesidades y en la satisfacción de éstas como la finalidad comercial del trabajo. La responsabilidad de vender a los clientes es del vendedor, pero la responsabilidad de las ventas en la empresa corresponde a todos los empleados, y la actitud de cualquier funcionario o empleado hacia los clientes es la razón de su trabajo y en la medida en que se atiende bien a los clientes se estará cumpliendo eficientemente el trabajo.

Para lograr los objetivos de calidad planteados por los clientes, la implementación de normas como ISO 9000 puede ser muy útil, además de ayudarnos en la reducción de costos de operación, manejo de un sistema o modelo de trabajo controlado y documentado y un mejoramiento continuo en la manera de trabajar.

III. NORMA ISO 9000.

ISO 9000 es un término genérico, aplicado a una serie de estándares patrocinados por la Organización Internacional para la Estandarización, que especifican los Sistemas de Calidad que deben establecerse por las compañías de fabricación y servicios. ISO 9000 es un sistema para establecer, documentar y mantener un método que asegure la Calidad del producto o servicio final de un proceso. Si se desea inspirar confianza a un cliente actual o futuro es necesario demostrar que los productos o servicios ofrecidos cumplen con sus expectativas. El aseguramiento de calidad debe por lo tanto probar que la misma ha sido planeada y construida desde el principio y que es monitoreada a lo largo de todo el proceso. La certificación del sistema de calidad garantiza que la empresa diseña, elabora y suministra productos o servicios dentro de un marco de gestión acorde a estándares internacionales. Estos estándares brindan a los clientes la seguridad de que contarán con un proveedor de productos o servicios de la clase y cantidad requeridos, orientado a satisfacer sus requisitos de calidad. ISO 9000 es una serie de estándares internacionales de sistemas de calidad, que especifica los requisitos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa proporciona productos que satisfagan los requerimientos de sus clientes. Dentro de la familia de normas ISO 9000 se puede certificar el sistema de gestión de calidad de una empresa.

ISO 9000 nació en el año de 1987 en la Comunidad Europea como una necesidad para controlar la calidad de los productos o servicios de las empresas. Se asimila como una palabra griega "isos" que quiere decir "igual". El ISO 9000 ha cobrado mucha fuerza internacionalmente y en la actualidad es utilizado por compañías en más de 120 países. Anualmente se certifican alrededor de 250,000 empresas en todo el mundo.

Las normas Internacionales son revisadas al menos cada cinco años por los comités, la serie de normas ISO9000 (alrededor de 20) publicadas en 1994, han sido revisadas y se emitió la nueva versión ISO9001:2000 el pasado mes de diciembre del 2000.

La actualización de la norma ISO 9001:1994, se debe a diversos factores, a saber:

1. Necesidades del cliente y usuario.
2. La adopción de la gestión del proceso orientado.
3. Problemas con los 20 elementos del modelo del sistema de calidad ISO 9001:1994.
4. Mayor énfasis en conocer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.
5. Dificultades en la aplicación de las normas en pequeños negocios.
6. Inclinationes de las normas actuales hacia organizaciones de grandes fabricantes.
7. Apoyar organizaciones que se van más allá simplemente utilizando la norma ISO 9000 para propósitos de certificación, aplicando las normas para mejorar el desarrollo de su negocio.
8. La llegada de, y la necesidad por incrementar la compatibilidad con normas de calidad (ISO 14001).
9. Incorporación de las normas de ISO 9000 en un sector de requerimientos específicos, normas o documentos (ISO 14385, ISO 14388).
10. El incremento del uso de la norma ISO 9000 por industrias reguladoras.
11. Proliferación de directrices de la norma en la familia actual de ISO 9000, pocos de los cuales son completamente utilizados.

Los cambios más relevantes respecto a la Norma de 1994 son:

1. La norma ISO 9001 (2000) sustituirá las revisiones actuales en ISO 9002 e ISO 9003.
2. El nuevo sistema de Gestión de Calidad sigue la metodología de un Proceso de Mejora Continua.
3. Las actividades de diseño no solo se extienden al producto, también al servicio y al proceso.
4. Deben identificarse todos los procesos de la Empresa, incluidos los procesos de información.
5. La gestión de recursos los clasifica en recursos humanos, de información y de infraestructuras.
6. La planificación de la calidad se orienta de manera mas avanzada, documentando en formato que permita seguir la práctica operativa.
7. Se establecen métodos de comunicación con el Cliente y se incorpora la Evaluación de la Satisfacción del Cliente como dato significativo.
8. Se deberá demostrar conocimiento, destinar recursos e implantar actividades de Mejora Continua.

9. Se establecen requisitos sobre el entorno de trabajo desde el punto de vista de aspectos humanos y físicos, cuando afectan a la calidad, incluyendo calificación.
10. Se moderniza el léxico, se habla de Empresa y no de Suministrador, se habla de productos y servicios, no solo de producción.

Es importante mencionar que la familia revisada de ISO 9000:2000 consta de dos modelos, 9001 y 9004, que ambos son consistentes y complementarios, aunque pueden ser usados independientemente:

- ISO 9001:2000, describe los requerimientos para sistemas de gestión de calidad para que una organización satisfaga ambas necesidades, con el cliente y con las necesidades regulatorias y legales aplicables.
- ISO 9004:2000, proporciona dirección en sistemas de gestión de calidad, incluyendo el proceso de mejora continua.

Juntos conforman un equipo complementario de normas de sistemas de gestión de calidad que favorece el entendimiento mutuo en el comercio nacional e internacional.

ISO 9000:2000 es un excelente sistema de gestión de calidad, para organizaciones que deben:

- Demostrar habilidad para proveer consistentemente productos que satisfacen al cliente y los requisitos regulatorios.
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluyendo el proceso de mejora continua del sistema, asegurando el cumplimiento al cliente y de los requisitos reguladores aplicables.

La administración de la calidad es responsabilidad de todas las áreas de una empresa, de modo que debe establecerse dentro de la misma, el concepto de calidad que se deberá manejar en todos los niveles de la

organización y que deberá concretar en la producción de bienes y/o servicios que cumplan efectivamente con este concepto de calidad.

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

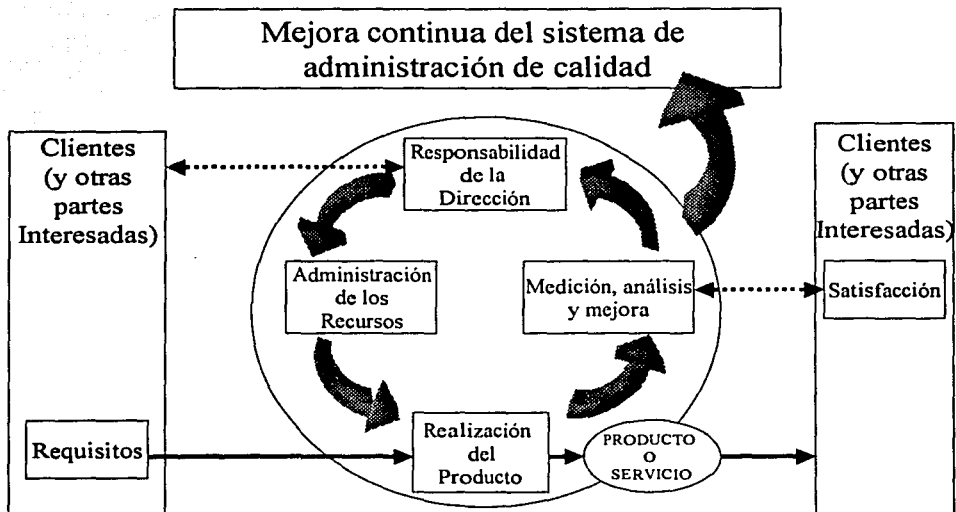
1. **Enfoque al Cliente.** La organización depende del cliente y por lo tanto se deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes. Se deben satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo.** Los líderes deben crear y mantener un ambiente interno en el que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal.** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su compromiso total posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.
5. **Enfoque de sistema para la administración de la calidad.** Identificar, entender y administrar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización es un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutua beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Ejemplos de la aplicación de los Principios de Gestión de Calidad en el Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Calidad.

Principios de Gestión de Calidad	Aplicación para ISO 9001 (Edición 1994)	Aplicación para la Gestión de Calidad (agregado a ISO 9001)
<p>Principio 1 – Enfoque del Cliente Las organizaciones dependen de sus clientes y por ello deben entender sus necesidades actuales y futuras, y luchar por ir más allá de estas necesidades.</p>	Asegurar el desempeño para definir los requerimientos del cliente.	Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y sus expectativas. Medir la satisfacción del cliente y trabajar en ella.
<p>Principio 2 – Liderazgo Los líderes establecen unidades de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener el ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse completamente en el logro de los objetivos de la organización.</p>	Establecer políticas y objetivos verificables, desplegar políticas, proveer los recursos y establecer un ambiente propicio para la calidad.	Establecer una visión, dirección y valores compartidos. Establecer metas y objetivos desafiantes e implementar estrategias para alcanzarlas. Enfrentar, facilitar y dar la autoridad necesaria al personal.
<p>Principio 3 – Involucramiento del Personal El personal a todos los niveles es la esencia de una organización, y su completo involucramiento propicia que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.</p>	Establecer niveles de competencia, capacitar y calificar al personal. Proveer clara autoridad y responsabilidad.	Crear en el personal complicidad en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, haciendo uso del conocimiento y experiencia del personal y mediante el involucramiento en decisiones operacionales y procesos de mejora.
<p>Principio 4 – Acercamiento al Proceso El resultado deseado es logrado más eficientemente, cuando las actividades y recursos relacionados, son manejados como un proceso.</p>	Establecer control y mantener el proceso documentado.	Identificar explícitamente clientes internos/externos y proveedores de procesos. Enfocarse en el uso de recursos en actividades de proceso, conduciendo a la efectiva utilización del personal, equipo, métodos y materiales.

El siguiente modelo muestra los vínculos del proceso, donde podemos ver que los clientes juegan un papel muy importante en la definición de requerimientos.



Este enfoque está basado en procesos, donde cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza los recursos para transformar elementos de entradas en resultados, puede considerarse como proceso.

La identificación y administración sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como Enfoque Basado en Procesos. Sus etapas generales son:

1. Definición de entradas y salidas.
2. Diagrama de flujo de proceso.
3. Diagrama de interacción.
4. Tabla de responsabilidades.
5. Establecimiento de objetivos.
6. Establecimiento de indicadores.
7. Medición del cumplimiento de la calidad.

Revisemos las etapas para desarrollar e implementar un sistema de administración de la calidad.

1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
2. Establecer la política y objetivos de calidad de la organización.
3. Determinar los procesos, responsabilidades y autoridad necesaria para el logro de los objetivos de calidad.
4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de calidad.
5. Establecer las medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
7. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
8. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

1. Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización.
2. Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
3. Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
4. Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
5. Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
6. Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
7. Revisar periódicamente el sistema de gestión de calidad.
8. Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
9. Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

IV. UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA.

Actualmente, las empresas de servicios de ingeniería implantan normas como ISO 9000, donde participan todos los elementos de la empresa, y a través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección crea un ambiente en el que el personal se encuentra involucrado y en el cual el sistema de gestión de la calidad opera eficazmente, se promueven la política y los objetivos de calidad y se considera la administración sistemática de los procesos, logrando un alto grado de interacción entre todos los departamentos de la empresa. El departamento de ventas consultará a cobranzas la cuenta de sus clientes, tráfico mantendrá informado al cliente del tiempo de entrega de sus productos o servicios, almacén informará del estado que guardan sus inventarios, compras se encargará del cumplimiento de proveedores confiables, etc.

Todo esto se debe a que en estas empresas la figura central es el cliente, ya que es quien recibe los servicios y paga por ellos, compara los que dan otros proveedores y puede cambiarnos por quienes ofrecen precios más bajos, servicios con mayor calidad o financiamiento a plazos, atienden la calidad total bajo enfoques de procesos de mejoramiento continuo.

Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como los relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Por lo que las diferentes partes del sistema de gestión de la organización están integradas conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes, lo que facilita la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización.

Se trabaja arduamente en lograr un enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización, en la participación del personal a todos los niveles y su compromiso para beneficio de la organización.

Sin embargo, la situación actual de las empresas de ingeniería es que los directivos están orientados hacia el interior de la organización, los productos son creados por diseñadores, fabricados por los encargados de producción, los precios son fijados por los directores financieros y luego entregados a los directores de ventas para que los comercialicen. Y este método rara vez da buenos resultados en el entorno actual caracterizado por una competencia muy intensa y por el cambio constante.

El simple hecho de tener un buen producto no da por resultado su venta.

V. RECOMENDACIONES.

Debemos cambiar la manera de pensar de la dirección de nuestras empresas de ingeniería, porque ahora se define la estrategia creando una proposición única con actividades ajustadas en mercadotecnia, normatividad, producción, logística y distribución. Pero si no se hacen concesiones, la empresa no hará más que ofrecer un nuevo producto que también pueden ofrecer sus competidores, que como no es incompatible con lo que ya están haciendo, es susceptible de ser copiado. Hay que hacer algo distinto, algo que el mundo no haya visto antes, innovar, llegar a tiempo, ser único y resultar altamente competitivo.

El uso de normatividades como ISO 9000 resulta ser exitoso solo si es visto como un beneficio y no como un gasto y una exigencia del cliente. Si realmente nos llevará a un proceso de mejora continua de la calidad.

Los tiempos en que los empleados trabajaban toda la vida en la misma empresa, sin sobresaltos y resguardados, han sucumbido. Es indispensable que el trabajo sea visto como una serie de proyectos, en el cual podemos hacer uso de terceros. Y donde podamos dar a nuestros empleados el valor que merecen dentro de nuestra gestión, la gestión a través de los números ha pasado a la historia. Si la gestión atañe a la gente, debemos cambiar hacia una gestión humana.

Debido a las nuevas tendencias de medición de resultados en las empresas, donde el seguimiento a los números se da en periodos cada vez menores, hemos tomado decisiones que nos ayudan a dar resultados a corto plazo olvidando que su impacto a mediano y largo plazo puede ser muy costoso.

No hay que perder de vista lo que para la empresa debe significar el conjunto: Cliente -Empleado - Socio. Conjunto en el cual debemos crear un círculo virtuoso. Y es aquí donde rescatamos la importancia del

trabajo bajo normatividades como ISO 9000 y del empleo eficiente de la mercadotecnia, pero donde no sacrificamos a ninguno de los actores de nuestro círculo.

Estrategia es sinónimo de elección. Hay que elegir qué necesidades, y de qué clientes se van a satisfacer. Es una forma fundamentalmente diferente de ver la empresa. Sabemos que tenemos que responder al cliente, obtener la mayor información sobre ellos, y tomar sus comentarios. Una de las consecuencias de esta forma de pensar es que las empresas pierden perspectiva y ven a todos los clientes como si tuvieran igual valor, y se atienden con igual dedicación y entusiasmo. Pero en realidad es necesario dejar a algunos clientes insatisfechos para que otros puedan estar de verdad "contentos".

Las empresas de ingeniería de calidad deben ser capaces de plantear preguntas inteligentes de forma única antes que los demás, y así podrán ganar por un tiempo. Deben disfrutar ese momento. Después de unos segundos, tendrán que pensar en la siguiente pregunta. Y, después, en la siguiente. Esta será la única manera de mantenerse exitoso.

BIBLIOGRAFIA.

- (1) W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker
FUNDAMENTOS DE MARKETING
McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Undécima Edición
México (1999)
- (2) J. L. González
DIRECCIÓN DE VENTAS
Información del curso "Diplomado de actualización en mercadotecnia gerencial"
México (2000)
- (3) P. Johnson
ISO9000 : 2000
Curso de transición para Auditor
México (2001)
- (4) CRECE Consultores
TALLER DE PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL
México (1998)
- (5) Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD. REQUISITOS
México (2001)
- (6) K. Nordström, J. Ridderstrale
FUNKY BUSINESS. El talento mueve al capital
Prentice Hall / Pearson Educación, S.A.
Primera edición
Madrid (1999)

APENDICE.

A continuación se indican los puntos de la Norma ISO 9000: 2000 aplicables al proceso de venta.

- 4.1 Requisitos generales.
- 4.2.1 Generalidades.
- 4.2.2 Control de los documentos.
- 5.2 Enfoque al cliente.
- 5.5.1 Responsabilidad y autoridad.
- 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
- 7.2.3 Comunicación con el cliente.
- 7.5.4 Propiedad del cliente.
- 8 Medición, análisis y mejora.
- 8.1 Generalidades.
- 8.2 Seguimiento y medición.
- 8.3 Control del producto no conforme.
- 8.4 Análisis de datos.
- 8.5 Mejora.