

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**“MEDIDAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU IMPACTO EN EL
SISTEMA DE CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN”**

**TRABAJO ESCRITO VÍA
CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA:

MARTÍN EDUARDO LEÓN DE LA PEÑA

MÉXICO, D.F.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado Asignado:

Presidente: Prof. María de Lourdes Gómez Ríos
Vocal: Prof. María del Rocío Cassaigne Hernández
Secretario: Prof. Eduardo Morales Villavicencio
1er. suplente: Prof. Vladimir Estivil Riera
2do. suplente: Prof. Zoila Nieto Villalobos

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Oficinas administrativas de Industrial Perforadora de Campeche S.A. de C.V.
(Casa matriz) Av. Melchor Ocampo N° 193, Torre "A". Piso 7. Col. Verónica
Anzures, México D.F. 11300.

Asesor:


M. en I. Eduardo Morales Villavicencio

Sustentante:


Martín Eduardo León de la Peña

Dedico el presente trabajo a mi padre Manuel León Galicia (q.e.p.d.), a quien por fin pude cumplirle.

A mi madre Dolores de la Peña Arroyo, por toda su paciencia, incondicional amor e inquebrantable fe que siempre me ha tenido.

A mis hermanos Rosalba, Pedro, Sergio, Adrián, Víctor, Edgar, Eric y, en especial a Sarita, quienes en su muy particular forma de ser siempre creyeron en mí.

Siempre he considerado un privilegio el haber formado parte de una institución educativa. Sin duda, ser estudiante representa una oportunidad de desarrollo personal, además de ser para muchos egresados una época muy feliz en nuestras vidas. En nuestro país resulta complicado ingresar a una institución, mantenerse y terminar una carrera profesional. En mi caso, la Facultad de Química me brindó la oportunidad de formarme como ingeniero químico, razón por la cual le estoy infinitamente agradecido. A su vez, siendo la Universidad Nacional Autónoma de México la máxima casa de estudios del país, le tengo un profundo agradecimiento y al mismo tiempo siento un enorme orgullo de haber sido formado en tan prestigiada institución.

Por otra parte, agradezco a todos y cada uno de mis muchos compañeros y amigos, quienes por su apoyo y solidaridad contribuyeron a hacer de las horas de estudio un ambiente de camaradería, muy valioso para enfrentar los retos académicos con mayor certeza y confianza. A todos ellos, les guardo un gran aprecio. Agradezco también al M. en I. Eduardo Morales Villavicencio, por sus oportunos comentarios para la realización de este trabajo y, finalmente a Dios, por darme vida suficiente para ver mi sueño convertido en realidad.

*“No hay nada más
equitativamente repartido
en el mundo que la razón;
todos creen tenerla”*

Descartes



1. Índice	1
2. Introducción	3
3. Marco teórico	6
3.1 Función despliegue de la calidad (QFD)	6
3.1.1 Beneficios más importantes del QFD	7
3.1.2 Lo que no debe hacerse cuando se trabaja con el QFD	8
3.2 Administración de relaciones con los clientes (CRM)	9
3.2.1 Factores que afectan la lealtad del cliente	10
3.2.2 Beneficios potenciales de los sistemas CRM	11
3.2.3 Problemas de ejecución	13
3.3 Balanced Scorecard (BSC)	14
3.3.1 Implantación del BSC como parte del proceso de generación estratégica	14
4. Estrategias de planeación	16
4.1 Función despliegue de la calidad (QFD)	16
4.1.1 Clasificación de la información recopilada	16
4.2 Administración de Relaciones con los clientes (CRM)	19
4.2.1 Un CRM completo para retener a los clientes	20
4.2.2 Ciclo de vida del cliente	20
4.3 Balanced Scorecard (BSC)	22
4.3.1 Iniciativas estratégicas	22
4.3.2 Cadena de valor	23
5. Mapa estratégico e iniciativas	25
5.1 Mapa de estrategia	25
5.1.1 Iniciativa-01 Minimización de costos	28
5.1.2 Iniciativa-02 Satisfacción del cliente	29
5.1.3 Iniciativa-03 Norma ISO / Código ISM	30
5.1.4 Iniciativa-04 Capacitación integral	31

6. Conclusiones	32
7. Bibliografía	34
Anexo 1 Casa de la calidad	36
Anexo 2 Cuestionario de evaluación de la satisfacción del cliente	37
Anexo 3 Cadena de valor para implementación de un modelo ISO 9001	38

*“Solamente aquel que construye
el futuro tiene derecho
a juzgar el pasado”*

Nietzsche



Desde hace tiempo, hacer algo en términos empresariales, obedecía a frases como “Las cosas se hacen así porque siempre se han hecho de esa manera”; o bien, “Hacer de este modo las cosas siempre ha dado resultados, por tanto, hay que seguir haciéndolo así”. En ese mundo empresarial, la renuencia al cambio, puede tener explicaciones plenamente racionales y hasta satisfactorias, entre las que se hallan las siguientes: miedo a lo desconocido, incertidumbre a los resultados, rechazo no solo a lo que antes se producía sino también a los procesos y a los productos elaborados. Es por ello que a través de los años las organizaciones se han preocupado por diseñar estrategias basadas en hechos, donde se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades, la conformidad de los procesos, la satisfacción del cliente o la mejora continua. Entre estos indicadores podemos encontrar formas de desempeño y de rendimiento, sin embargo, es necesario que los sistemas de medición que se lleven a cabo en las empresas sean técnicamente viables y además cuenten con toda la objetividad posible. ⁽¹⁾

Así pues, el presente trabajo pretende establecer tres técnicas como medidas de satisfacción del cliente que pueden desarrollarse en las empresas actuales que hayan planteado sus estrategias pensando en mercados internacionales, con metas de permanencia en los mercados. Estas son:

La función despliegue de la calidad (QFD por su siglas en inglés) es uno de esos procesos que han dado un vuelco de 180° a las estructuras tradicionales a las empresas, y a los modos en que estas han desarrollado sus productos y / o servicios. En los últimos años, el QFD ha sido considerado como un conjunto eficaz de herramientas integrales de diseño y desarrollo de productos y / o servicios. ⁽²⁾

La calidad verdaderamente competitiva se inicia y termina en el mismo sitio, esto es, en la satisfacción, consideraciones y necesidades del cliente. Pero la satisfacción de éstas requiere de un buen conocimiento y de un tratamiento adecuado. La función despliegue de la calidad se utiliza precisamente para ello, es decir, para definir en términos operacionales la “Voz del Cliente”. La función despliegue de la calidad, es un mecanismo formal que asegura que el cliente sea escuchado no cuando el producto ya esté terminado, sino mientras éste se desarrolla, para satisfacer en términos operacionales lo que el cliente espera, piensa y necesita del producto / o servicio.

En el sentido más amplio, la función de las actividades de mercadotecnia de una empresa es hacer que los compradores y vendedores se encuentren, para crear clientes. Si bien, obtener clientes es fundamental para el éxito de los negocios, mantenerlos es más importante. Las empresas exitosas trabajan para construir relaciones duraderas con sus clientes.

El término *Administración de Relaciones con el Cliente* (CRM, por sus siglas en inglés) expresa la idea de que una importante meta de las empresas es involucrarse en interacciones con clientes durante largos periodos.

Esencialmente el enfoque CRM representa otro paso en el desarrollo del concepto de mercadotecnia tradicional, al constituir una filosofía o forma de visualizar a una organización como un sistema integrado en el que todos los aspectos trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes, con una ganancia, dentro de una sociedad duradera a favor de los mejores intereses. Los procesos integrados requieren información que abarque todas las áreas funcionales de la empresa; para satisfacer las necesidades del consumidor debemos adquirir información antes, durante y después de la venta. Si bien las organizaciones sin fines de lucro pueden preferir términos como “donaciones” en vez de “ganancias” el asunto exige la comparación de los costos y beneficios de las acciones alternativas. ⁽³⁾

Si está satisfecho con la primera transacción, el cliente comienza a confiar en la organización o se inclina a creer que cumplirá sus promesas. La organización aprende un poco de las necesidades de su cliente, y el proceso circular comienza a medida que la empresa recolecta y analiza datos sobre las transacciones y preferencias del cliente, que se convierten en información para las distintas áreas funcionales.

La mayor parte de la información utilizable para conocer la satisfacción del cliente puede obtenerse a través de encuestas, cuestionarios y por observación del mercado. Una obvia fuente de datos sobre la satisfacción y los fallos de los servicios es el análisis de quejas y reclamaciones de los clientes. No obstante, estas reacciones no reflejan todas las insatisfacciones sufridas por los clientes, ya que la mayor parte de ellos no se toman la molestia de quejarse, sin embargo, las reclamaciones recibidas nos ofrecen una muestra de los *tipos* de molestias a que están sometidos los clientes.

En las empresas, otro indicador de la satisfacción del cliente es la rentabilidad. Estas organizaciones, tanto las de servicios como cualesquier otra, hacen normalmente un análisis de sus pérdidas y ganancias. Las tendencias de su rentabilidad, de su cuota de mercado y de la demanda de sus servicios son una indicación no sólo de su salud económica sino también de su calidad. Esto es lo que pretende demostrarse al hacer el uso del *Balanced Scorecard*. (BSC) ⁽⁴⁾

Esto se considera útil en las empresas de servicios que ponen la información de las pérdidas y ganancias de tal forma que pueda expresarse como medición de calidad. Por ejemplo, si una empresa atiende diversos tipos de mercado, la información de sus pérdidas y ganancias en esos

campos y poblaciones debe presentarse por separado y estudiar si las tendencias difieren del uno al otro. Si determinados servicios o poblaciones muestran realmente tendencias distintas, deben entonces estudiarse con más detalle otros factores de la calidad, para conocer si hay una conexión entre satisfacción (clientes); capacitación integral (aprendizaje y conocimiento); normatividad aplicable (proceso interno) y seguridad en las operaciones (operación) con los indicadores establecidos para cada uno de los procesos.

*“Cree en aquellos que buscan
la verdad; duda de los
que la han encontrado”*

André Gide



3.1 Función Despliegue de la Calidad (QFD) ^{(2) (5)}

Uno de los objetivos de la QFD es determinar aquellas características primordiales para el consumidor que merecen ser atendidas por la compañía. El QFD es una metodología que traduce la “Voz del Cliente” en parámetros de diseño para que éstos puedan desplegarse, en forma horizontal, dentro de los departamentos de planeación, ingeniería, manufactura, ensamble y servicio. Un ejemplo de ello lo podemos apreciar en la figura 1.

El QFD es un instrumento efectivo que permite identificar y optimizar aquellos requisitos que causan conflicto con el diseño de un producto (o servicio). Es importante mencionar que el diseño de un producto o servicio no es sino el control de las características críticas de calidad mediante procedimientos operacionales acordes a lo que el proceso puede o es capaz de desarrollar. El QFD permite generar productos con las normas indispensables para satisfacer las expectativas de los consumidores a través de un producto rediseñado, o uno nuevo que presente las características deseadas por el mercado. De hecho, el QFD permite identificar muchas oportunidades de innovación mediante demandas que aún no han sido satisfechas ni por la empresa ni por la competencia.

Para que el QFD * trabaje en la organización de modo eficaz, necesitan considerarse cuatro etapas, las cuales son: ⁽²⁾

1. La organización.

Durante esta etapa, la administración ha de seleccionar al producto o servicio que deberá ser mejorado, lo cual contribuirá a que haya una mejor comunicación interdepartamental al momento de conformar el equipo que definirá el enfoque que poseerá el estudio QFD.

2. La descripción

La organización ha de definir el producto o servicio a partir de diferentes enfoques, como: las demandas del mercado, las funciones, las partes, los materiales, la disponibilidad, el costo y la durabilidad.

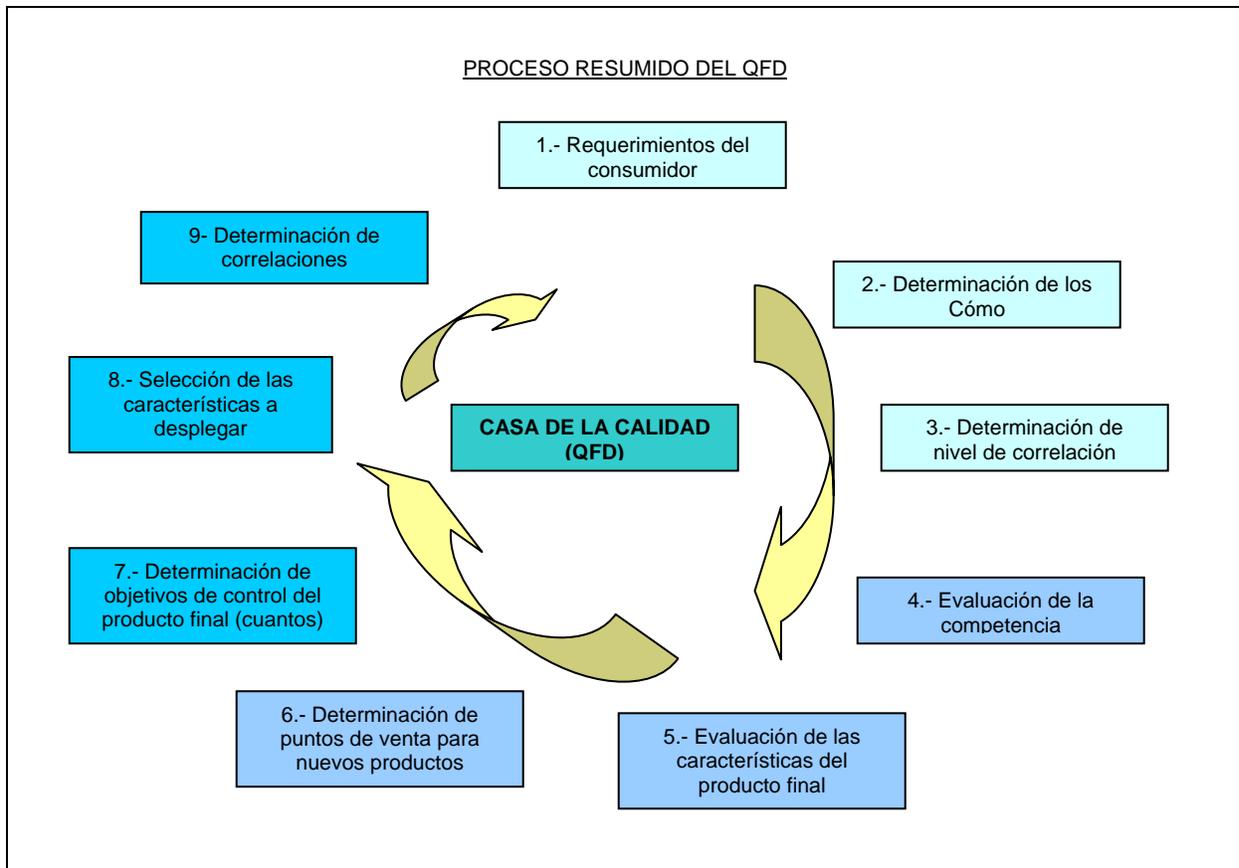
3. El rompimiento de esquemas

La organización necesita seleccionar las áreas en las que se debe mejorar y buscar los caminos para hacer un mejor trabajo mediante nueva tecnología, nuevos conceptos, mejor confiabilidad, reducción de costos y vigilancia constante (breakthrough) para evitar los llamados “cuellos de botella” del proceso de manufactura.

4. La implementación

Durante la implementación la organización definirá el nuevo producto y cómo deberá producirse.

* Ver capítulo 4



"La función despliegue de la calidad" González Espinosa, Marvin E. 2001.

Figura 1

3.1.1. Beneficios más importantes del QFD ⁽²⁾

- ✓ Es un sistema relativamente simple aunque muy detallado, su aplicación puede verse con sencillez y flexibilidad, reduce tiempos y costos, además de aumentar la participación de las compañías dentro del mercado.
- ✓ Implica mayor concentración en la satisfacción de las necesidades del consumidor, porque está motivado por su propia voz y no por un ingeniero o un ejecutivo.
- ✓ Genera dentro del proceso una base de información detallada y precisa acerca de los factores estratégicos más importantes para la empresa.
- ✓ Ayuda a transferir conocimientos a nuevos empleados, situándolos en el punto más alto del conocimiento de sus funciones. Con ello, la organización no debe temer repetir un mismo error porque hay un empleado nuevo.
- ✓ Se realizan cambios oportunos en menor tiempo de desarrollo, menos problemas al iniciar la fabricación, reducción de costos de garantía, transferencia de conocimientos y claro está la satisfacción del cliente.

3.1.2. Lo que no debe hacerse cuando se trabaja con el QFD ⁽²⁾

Algunos de los errores más comunes durante la aplicación del QFD dentro de un proyecto se mencionan a continuación:

- Disonancia cognoscitiva*:

No saber interpretar las expectativas del cliente hace que éste experimente una situación poco favorable, tanto antes como después de adquirir el producto, lo cual puede llegar a causar una reacción negativa en los consumidores. La mala interpretación provocará que sean elaborados productos que sin duda fracasarán en el mercado.

- Inadecuados estudios de mercado:

La calidad de los resultados en un sistema depende, en gran medida, de la calidad de lo que se introduce como materia prima. Por ello este factor juega un papel relevante en los primeros pasos del QFD y la mala información, producto de deficientes estudios de mercado, producirá conclusiones inadecuadas.

- Utilización errónea del QFD:

El QFD no es un estudio causa-efecto, ni tampoco un instrumento de mercado que permita saber, de manera exclusiva, qué es lo que quiere el mercado. Un empleo erróneo provocará que sea entendido y hasta usado como herramienta para mejorar la calidad, cuando en realidad el QFD es una herramienta que traza políticas o estrategias adecuadas de manufactura y mercadeo en beneficio de los clientes.

- Prioridades falsas:

La determinación de las prioridades en el QFD permite definir metas adecuadas, por lo que generar información falsa o imprecisa podría ocasionar resultados intermedios que afecten de modo negativo el resultado.

- Formación de subgrupos:

La segmentación en un proyecto QFD no generará los resultados deseados, pues las metas y objetivos podrían ser variados. No debe segmentarse el grupo de trabajo que establezca el QFD, para lo cual se recomienda integrar el grupo antes de iniciar el proyecto y con ello garantizar una comunicación previa.

* Proceso de análisis entre productor y consumidor sobre el grado de acierto del producto en el mercado.

3.2 Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) ⁽³⁾

La administración de las relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios que utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa un panorama total, confiable e integrado de su base de clientes, de manera que todos los procesos comerciales y las interacciones de los clientes ayuden a mantener y expandir las relaciones mutuamente benéficas. Los sistemas CRM ayudan a las organizaciones a mejorar el rendimiento de sus interacciones con los clientes actuales y potenciales y, al mismo tiempo, hacen que esas interacciones sean más seguras y confiables a través de la individualización y la atención personal.

Las metas del sistema son dar mejor servicio al cliente, mejorar su satisfacción y asegurarse de poder conservarlo.

La tecnología de la información hace posible los CRM. En años recientes, los avances en dicha tecnología ha llevado a mejoras en los sistemas CRM. Si bien el enfoque de CRM se basa en la tecnología de la información, es un error pensar acerca de los CRM exclusivamente en términos tecnológicos.

La conservación de los clientes y su lealtad son importantes beneficios que los sistemas CRM reportan a la organización. En general trabajar para retener los clientes ya existentes, administrando la relación con ellos, incrementará los ingresos y, en la mayoría de los casos, reducirá los costos.

Los resultados positivos pueden incluir una porción mayor de los negocios del cliente en razón de actividades como las ventas cruzadas y el incremento de las mismas. También hay costos reales para la organización que surgen de la puesta en marcha de los sistemas CRM, incluida la inversión de tecnologías de la información y la reacción de la gente a los procesos de cambio.

Los clientes se benefician de los sistemas CRM porque estos sistemas orientan el mercado a mantener procesos de compra más simples, diálogos continuos con la empresa y una atención individualizada. El costo que los sistemas CRM representan para el cliente debe considerar la pérdida de privacidad y quizás una pérdida de oportunidades para conocer otras organizaciones o comprar los productos que otros venden.

El valor vitalicio** de una relación se enfoca en la ganancia neta para cada una de las partes cuando se da un intercambio en un período. Una mirada rápida a la cadena de suministro sirve para recordar que los clientes pueden ser miembros de un hogar o de otra organización, es decir, tiendas

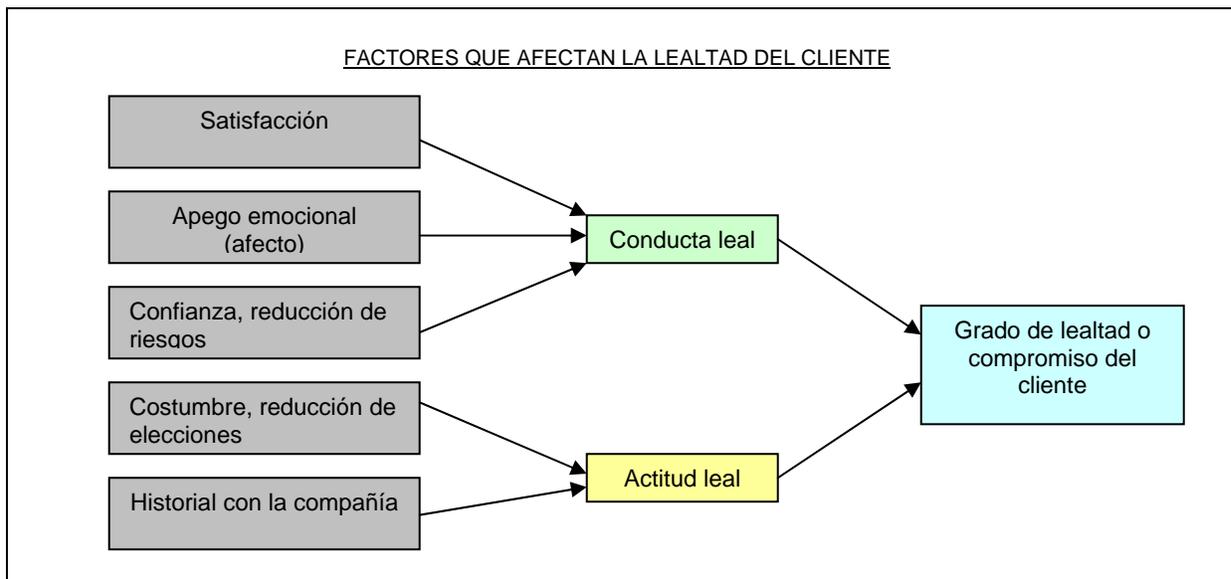
**El valor vitalicio de la relación puede definirse simplemente como el beneficio neto para cada una de las partes en un intercambio a lo largo del tiempo en que ocurren las interacciones. (3)

minoristas o tiendas mayoristas. Si bien ejecutar los sistemas CRM puede ser costoso, el beneficio a largo plazo debería hacerse evidente a medida que pasa el tiempo, que se realizan ventas repetidas y que la lealtad del cliente se profundiza.

El enfoque relativo a la *actitud de la lealtad* a la marca considera que la lealtad es mucho más que una conducta de compra repetida. Este punto de vista considera que la lealtad a una marca también puede incluir una actitud favorable que refleje la preferencia o el compromiso hacia la marca que se ha expresado a través del tiempo. En otras palabras, la lealtad a la marca es una respuesta conductual con respecto a una actitud hacia la marca.

3.2.1 Factores que afectan la lealtad del cliente

Ya que cada organización quiere clientes leales, es lógico preguntarse “¿Qué es lo que afecta la lealtad del cliente?” En la figura 2, se describen algunos componentes fundamentales que afectan la lealtad del cliente.



“Customer Relationship Management” Zikmund, W.G.; McLeod, R; Gilbert, F. 2004

Figura 2

1. Satisfacción

La satisfacción del cliente es una evaluación posterior a la compra o a la elección y, resulta de una evaluación entre las expectativas anteriores a la compra y lo que en realidad sucedió en la compra. Cumplir una expectativa es una confirmación. Si no se da una confirmación entonces no se cumple con dichas expectativas. Los clientes insatisfechos se pueden quejar y elegir no volver a comprar, y entonces la experiencia transaccional tiene como resultado una ausencia de confirmación, sin embargo, para la mayoría de las organizaciones la meta es medir y manejar la satisfacción del cliente a partir del cúmulo de experiencias que sus clientes tienen respecto de la marca, producto, organización y localidad.

2. Apego emocional

Este segundo factor se basa en la idea de que a través del tiempo, la lealtad del cliente requiere de *apego emocional*. Los clientes tienen afecto por la marca, es decir, sienten afinidad con ella o bien tienen una conexión con la compañía. Se identifican con la marca porque la marca se identifica con los clientes. El CRM debe ir más allá de la idea del consumidor racional y pugnar por sentimientos de cercanía, afecto y confianza, pues la verdadera unión emocional a menudo se funda en la confianza y el respeto.

3. Confianza

Este tercer componente está vinculado con el apego emocional. La confianza existe cuando una parte tiene seguridad de hallar respuesta en su contraparte comercial. La confianza se puede definir como la disposición del cliente para creer que la organización o la marca cumplen lo que ofrecen. La confianza reduce el riesgo de incertidumbre y es vista como un proceso cuidadosamente pensado, mientras que el afecto por la marca puede llegar a ser un reflejo instantáneo. En muchas situaciones, la confianza es la fe que tiene un cliente en que el comerciante es honesto e íntegro.

4. Reducción de selecciones y costumbres

La gente se siente cómoda con marcas familiares y situaciones ya conocidas que hayan sido gratificantes. Investigaciones sobre el consumidor muestran que la gente tiene una tendencia natural de reducir sus elecciones. Parte de la lealtad del cliente, como ausencia de cambio de marca, se basa en el cúmulo de experiencias que ha tenido a través del tiempo. Puede haber un costo en tiempo, dinero, o riesgo personal asociado con un movimiento a lo desconocido. Dicha sensación significa que el cliente puede tener dudas sobre las consecuencias de la compra.

5. Historial con la compañía

El historial que se tenga de la compañía, sin duda influye en los hábitos de los clientes. Una imagen corporativa positiva – la percepción de la organización como un todo - tiene un impacto favorable en la lealtad del cliente y crea condiciones habituales hacia el nombre de la compañía.

3.2.2 Beneficios potenciales de los sistemas CRM

1. Para la organización.

La satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores justifica la existencia de una organización. Un sistema CRM efectivo es un camino para que la organización desarrolle un enfoque hacia el cliente que tenga impacto, que permita a la organización oír la voz de éste. Dicho enfoque significa que la organización está lista para ver el proceso de compra desde el punto de vista del consumidor, para sentir afinidad con sus sentimientos y tratar con mucho cuidado la información acerca de él. Si las organizaciones pueden aprender lo suficiente acerca de los clientes

individuales, entonces éstos deberían estar más satisfechos, tener más confianza y deseos de hablar positivamente del maravilloso enfoque de la organización; el sistema deberá permitir a la organización retener a sus clientes habituales y adquirir otros.

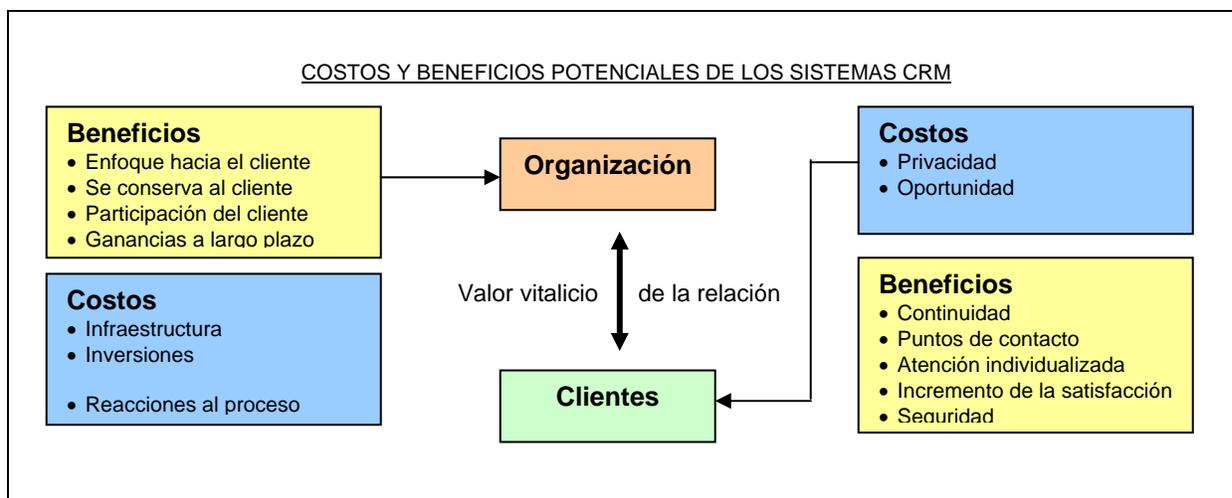
Conservar los clientes y establecer su lealtad son importantes objetivos de los enfoques CRM. El costo de adquirir un cliente puede ser alto. Un proverbio de negocios dice a este respecto: “Cuesta seis veces más conseguir un cliente nuevo de lo que cuesta conservar uno antiguo”. Si bien las cantidades varían de acuerdo con la industria y se incrementan con el pasar de los años, la idea es válida. No hay costos de adquisición de los clientes existentes que tienden a comprar los mismos artículos nuevamente y que buscan otros productos o servicios relacionados con las organizaciones en que confían. Altas tasas de retención de clientes darán por lo general un incremento en las ganancias y, en la mayoría de los casos, una reducción en los costos. La retención del cliente sólo significa que la empresa satisface a los clientes y les ofrece variedad, o ambas cosas, por lo que éstos vuelven y repiten transacciones con la misma organización. ⁽⁶⁾

2. Para los clientes.

La continuidad, que se deriva de una relación con el mismo vendedor simplifica el proceso de venta. Dicha continuidad implica un nexo o conexión estable. Muchos compradores no quieren evaluar demasiados factores cuando eligen entre alternativas. Si una empresa puede satisfacer las necesidades de los clientes a través del tiempo, la continuidad del intercambio sirve para simplificar el proceso y para reducir el riesgo que encierra tener que tratar con un nuevo proveedor. Esto se representa en forma esquemática en la figura 3.

Los compradores se convierten en clientes constantes, porque quieren realizar negocios con organizaciones que proveerán un nivel consistente de calidad en el producto o servicio. Los sistemas CRM efectivos ofrecen una variedad de puntos de contacto o encuentro, en lo que los clientes pueden comunicar y explicar sus necesidades, permitiendo de esta manera que la organización aprenda más acerca de las exigencias de aquéllos. Un punto de contacto es un método de interacción como el teléfono, el correo electrónico, el punto de venta, un escritorio de servicio al cliente o un buzón, por mencionar algunos.

La atención personalizada implica que la organización conoce al cliente por su nombre y sus costumbres de compra y puede predecir su necesidad de variedad. Con la tecnología de información apropiada, los clientes pueden beneficiarse cada vez más con un servicio de atención individualizada. La mercadotecnia orientada a las relaciones se ha llamado “*comercialización uno a uno*”, porque permite a los vendedores adaptar ofertas a los individuos. Uno de los mayores beneficios que obtienen los clientes de los CRM es la creciente adaptabilidad de los bienes y servicios de atención individual.



"Customer Relationship Management" Zikmund, W.G.; McLeod, R; Gilbert, F. 2004.

Figura 3

3.2.3 Problemas de ejecución

La implementación de los sistemas para la administración de las relaciones con los clientes (CRM) puede darse como lo que se presenta en todo tipo de sistemas de información. Algunos problemas suceden por un error de enfoque para el proyecto y otros porque no se llega a desarrollar de manera adecuada.

1. Fallas por falta de un enfoque adecuado.

Estas fallas se derivan de lo siguiente:

- La gerencia y los diseñadores no tienen una comprensión o definición clara de los componentes u objetivos de un sistema CRM.
- La gerencia y los diseñadores definen un alcance demasiado grande para el proyecto.
- La gerencia no compromete a un ejecutivo como patrocinador o promotor del proyecto.
- La gerencia y los diseñadores no entienden las expectativas de los grupos constituyentes clave respecto del uso del sistema CRM.

2. Fallas en el desarrollo correcto del sistema.

Estos errores toman las siguientes formas:

- Los diseñadores carecen de la habilidad y los conocimientos técnicos que se requieren.
- Los diseñadores fracasan al definir todos los riesgos.
- Los diseñadores comienzan seleccionando herramientas de desarrollo, en vez de definir los requerimientos funcionales y objetivos del sistema.
- Los diseñadores no reconocen la importancia de la calidad.
- Los diseñadores no siguen una metodología de desarrollo en fases.
- Los diseñadores descuidan la importancia de la privacidad y seguridad.
- La gerencia y los diseñadores no realizan una evaluación posterior a la implantación.

Todos estos problemas se pueden evitar desarrollando sistemas, basados en una firme comprensión de las expectativas de los clientes y de los objetivos de los productos finales.

3.3 Balanced Scorecard (BSC) ⁽⁴⁾

El Balanced Scorecard es un marco o estructura de trabajo creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Las empresas innovadoras utilizan el Balanced Scorecard (Figura 4) como la estructura central y organizativa de sus procesos, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan el panorama necesario para la implementación de un sistema de gestión y su medición estratégica. El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y, la formación y conocimiento. Sin embargo, el verdadero valor del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma en un tablero de indicadores de un sistema de gestión, como se establece en el capítulo 5.

3.3.1 Implantación del BSC como parte del proceso de generación estratégica

Diseñar e implantar un Balanced Scorecard como parte del proceso de generación estratégica tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Garantiza la congruencia estratégica de las mediciones de desempeño.
- ✓ Relaciona los factores que hacen un buen desempeño.
- ✓ Comunica la estrategia con un nivel de elocuencia difícil de lograr por otros medios.
- ✓ Determina el estado de la organización al nivel de profundidad adecuado.
- ✓ Puede comunicar cambios estratégicos en línea y en tiempo real.

Se ha observado que las organizaciones que incluyen el *Balanced Scorecard* en su diseño del proceso de generación estratégica y que trabajan por dar flexibilidad a su estructura de toma de decisiones y mando, avanzan enormemente por el camino del “Desarrollo Estratégico.”

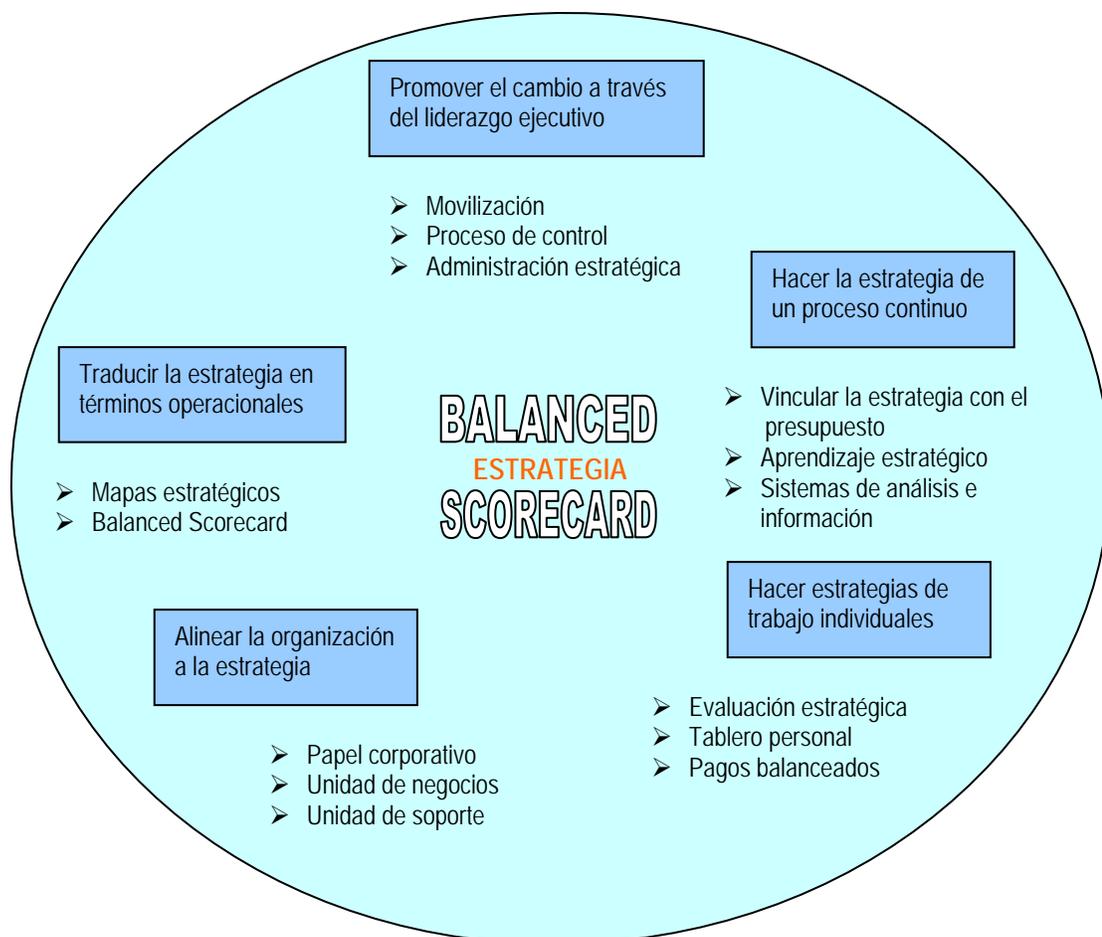
Por lo anterior y basados en propias experiencias, se considera que el mejor uso para un *Balanced Scorecard* exige:

1. Implantarlo como parte de un modelo integral de Desarrollo Estratégico
2. Implantarlo asociado al proceso de ruta estratégica.
3. Implantarlo al tiempo que se trabaja por desarrollar las habilidades de comunicación y aprendizaje de la organización.
4. Definirlo a partir de la visión, conducirlo hasta la misión, con estrategia, con medición y con metas.

También hay enemigos naturales al implantar un BSC, por lo que debe tomarse en cuenta que un BSC no funciona cuando:

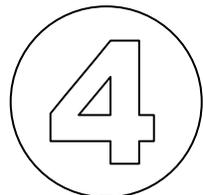
- Se diseña y se impone como una medida de control central.
- Se presenta aislado de un entorno de Desarrollo Estratégico.
- Se incluye como parte de un modelo de autoridad que implica que el nivel operativo informa y el superior decide.
- Se incluyen indicadores de alta complejidad que resultan confusos para quien debe actuar a partir de estos.
- Se presentan como un conjunto de indicadores sin conexión entre sí.
- Se pretende entregar algo muy completo y pasa más tiempo del que se tenía previsto, sin que se vea el efecto positivo del esfuerzo dedicado al diseño y construcción del BSC. ⁽⁷⁾

EL BALANCED SCORECARD PROPORCIONA UN MARCO DE REFERENCIA PARA
CONSTRUIR ORGANIZACIONES CENTRADAS EN LA ESTRATEGIA



*“Si un navío no sabe a
que puerto se dirige,
ningún viento le es favorable”*

Séneca



Una función administrativa determinada puede considerarse factor clave en el desarrollo continuo de las operaciones de una empresa y formar parte de una estrategia dentro de un programa o plan de trabajo para alcanzar metas. Si en el desarrollo de las actividades cotidianas, y en particular de las actividades laborales trazamos un plan y seguimos una estrategia o una serie de estrategias, que además pueden ser cambiantes conforme se van desarrollando esas actividades, y llevamos esto a terrenos organizacionales, podemos decir que la formulación de estrategias dentro un ámbito empresarial se pueden presentar en cuatro componentes principales: 1) oportunidad del medio; lo que la organización *podría hacer*; 2) competencia y recursos; lo que la organización realmente *puede hacer*; 3) intereses y deseos administrativos, lo que la organización *quiere hacer*; y 4) responsabilidad ante la sociedad, lo que la organización *tiene que hacer*. La consideración de cada uno de estos componentes debe conducir a un plan estratégico viable, con probabilidades reales de éxito. ^{(8) (9)}

Una organización podría no estar en posibilidades de aprovechar una oportunidad del medio (por ejemplo, la demanda en el mercado) si en realidad no tiene la competencia o los recursos para hacerlo. De igual manera, una organización tiene pocas probabilidades de tener éxito si su plan estratégico se basa en intereses únicamente administrativos, sin hacer referencia a la competencia, a las oportunidades, o responsabilidades sociales. Integrar estos cuatro componentes como una estrategia de planeación resulta ser en la mayoría de los casos, una labor delicada y compleja, pero estar consciente de ello y reconocer sus implicaciones es el primer paso de la estrategia para que esta sea viable. De esa forma, en este apartado, se sugieren algunos factores a tomar en cuenta para formular las estrategias de planeación para cada una de las técnicas que se han descrito en capítulos anteriores.

4.1 Función Despliegue de la Calidad (QFD) ⁽²⁾

4.1.1 Clasificación de la información recopilada

La metodología de QFD utiliza las demandas y necesidades de los clientes como su principal entrada de información, pues es un proceso que pone en contacto a las compañías con sus clientes y ayuda a desarrollar productos y servicios más orientados al cliente. Esta metodología es un proceso que permite incrementar la competitividad de la empresa y a la vez, desarrolla la base para obtener un mayor número de clientes satisfechos. El QFD se compone de cuatro etapas: planificación del producto o servicio, despliegue de las partes, planificación del proceso y planificación de la producción. En la figura 5, se muestran los pasos principales que deben seguirse para aplicar el QFD en la planificación de productos o servicios.

La etapa previa al desarrollo del QFD como metodología de planificación consiste en recolectar información proveniente de los clientes mismos, la cual, por supuesto, no tiene porque estar clasificada. En esta etapa se intenta ordenar las características concernientes a la calidad obtenidas de los clientes y de cuantificar las evaluaciones según sus niveles de importancia. Al clasificar la información proveniente de los clientes se emplean las herramientas de calidad y el análisis dinámico. A continuación se presentan tales herramientas.

Diagrama de afinidad

Permite agrupar las características de calidad obtenidas de los clientes, basadas en alguna relación o afinidad que tengan entre sí según lo que exista entre ellas. Cada una de las características compiladas debe colocarse en distintas tarjetas para agruparlas de acuerdo con la relación que tengan entre sí, pues de este modo el análisis de dicha relación se vuelve más sencillo.

Diagrama causa-efecto

Permite identificar las causas de un problema específico. Para realizar este diagrama se emplea como punto de partida, la información obtenida en el diagrama de afinidad.

Diagrama de árbol

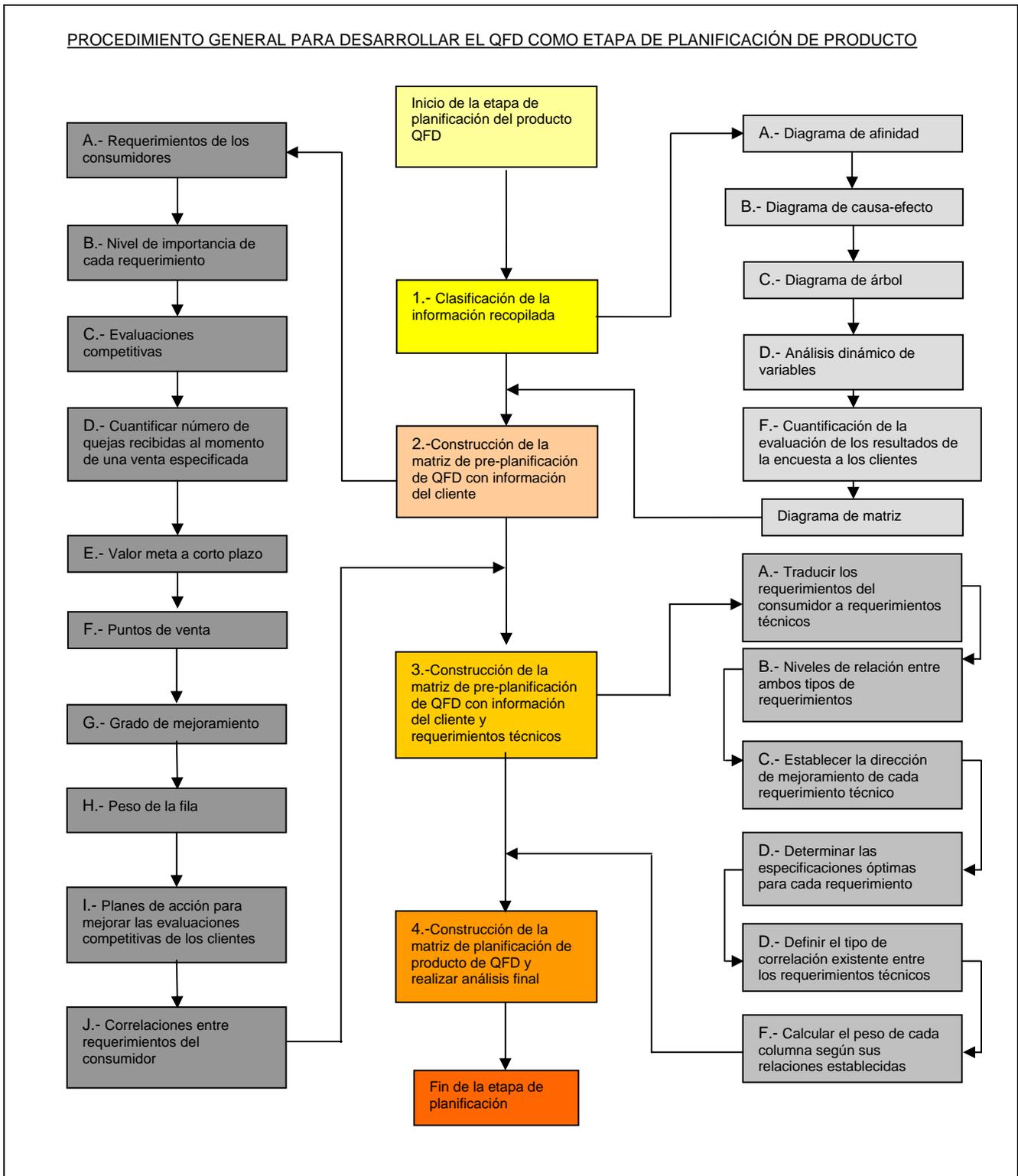
Presenta una clasificación más detallada de las características de calidad agrupadas en el diagrama de afinidad, no obstante, también se alimenta del diagrama causa-efecto. Este diagrama permite jerarquizar tres niveles de variables que pueden denominarse principales, secundarias o auxiliares, según el grado de detalle con que sean presentadas. Por ejemplo, los tres grupos “producto”, “servicio”, “precio” cuyas ramificaciones son variables secundarias.

Análisis dinámico de variables

Muestra las relaciones de dependencia existentes entre cada una de las voces de los clientes o demandas del consumidor. Para lograr mayor grado de detalle se utilizan las variables auxiliares, del mismo modo en que fueron introducidas en el diagrama causa-efecto. La encuesta aplicada a los clientes, en la etapa previa al QFD, permite realizar análisis cualitativos y cuantitativos.

Casa de la calidad

Lo primero que debe hacerse cuando se desarrolla un producto, es tomar las demandas del consumidor y definir, con base en ellas, los requerimientos del diseño. Las demandas del cliente como los requerimientos pueden plasmarse en una tabla conocida como *casa de calidad* para establecer las características de las partes. (Anexo 1)



“La función despliegue de la calidad” González Espinosa, Marvin E. 2001

Figura 5

4.2 Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) ⁽³⁾

Una estrategia efectiva de planeación puede ser el desarrollo de una técnica de adquisición, la cual se logra mejor si se tiene una estrategia de retención efectiva. La organización debe entender cuáles de sus clientes leales son más fieles y por qué. Debe conocer las características de los clientes leales y como generar lealtad en sus diferentes segmentos. ⁽¹⁰⁾ Además, debe aplicar a las estrategias de adquisición el conocimiento que concentra los recursos dirigidos en los mejores prospectos. (Véase figura 6).

Un análisis de los clientes de alto valor existentes puede revelar que tienen ciertos rasgos en común, los cuáles pueden ser geográficos, demográficos o de otro tipo. Los segmentos de clientes que contienen clientes potenciales de alto valor para la organización, son los que tienen probabilidad de convertirse en su objetivo. En muchas situaciones de negocios, los objetivos organizacionales serán aplicar los principios de mercadotecnia masiva para adquirir nuevos clientes, es decir, anuncios transmitidos al aire, muestras del producto, ofertas en el precio, entre otros. También en el análisis de estos mercados se debe tomar en cuenta el momento en que serán más óptimos y la frecuencia de los mensajes promocionales, así como la selección de medios para alcanzar los segmentos de consumidores; mientras que para otros objetivos, se debe explicar personalmente a cada cliente los beneficios inherentes del producto o servicio. Parte importante de ese análisis de los clientes, se describe bajo los siguientes aspectos:

Punto de entrada

Para muchos productos es posible predecir el punto de entrada cuando un consumidor que nunca antes había comprado se convierte en cliente o en usuario del servicio. Identificar e interactuar con estos clientes cuando se acercan al punto de entrada es una fructífera estrategia de adquisición. La transición desde no ser un usuario hasta convertirse en un cliente con frecuencia coincide con un suceso particular de la vida o con un cambio de estilo de vida.

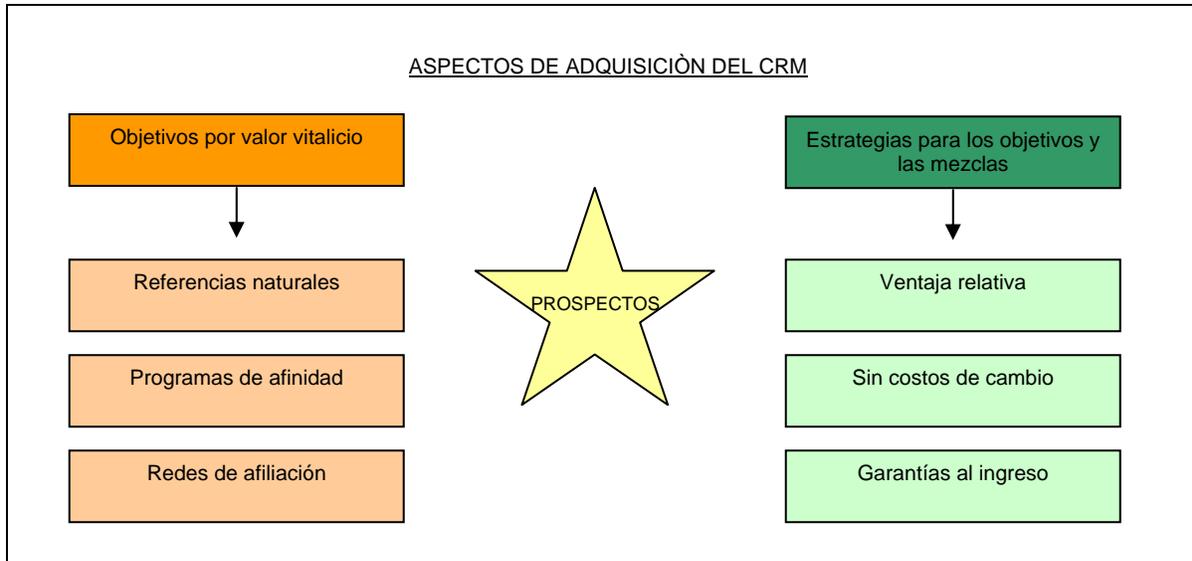
Adquisición

Los programas de adquisición comienzan con el establecimiento de objetivos. Al determinar los objetivos se debe tomar en cuenta el costo de la adquisición de clientes, se debe identificar la inversión necesaria para ganar un nuevo cliente y seguir la huella del rendimiento de la inversión.

Objetivos

1. Establecer un sistema para enumerar todos los costos de adquisición de nuevos clientes.
2. Dividir el costo total de adquisición entre el número de nuevos clientes ganados en un período dado, para determinar el costo promedio de adquirir un nuevo cliente.

3. Determinar la cantidad de meses que la organización debe retener un cliente para obtener reembolso de la inversión.
4. Evaluar la rentabilidad promedio de un nuevo cliente.



“Customer Relationship Management” Zikmund, W.G.; McLeod, R; Gilbert, F. 2004.

Figura 6

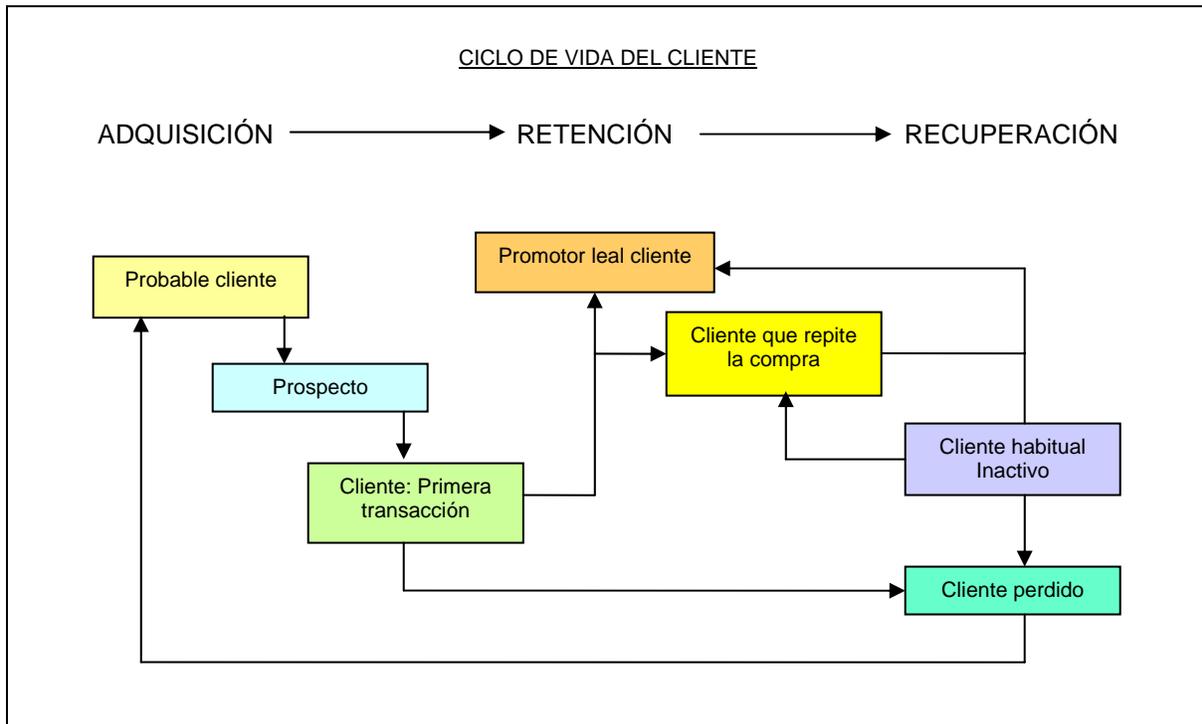
4.2.1 Un CRM completo para retener a los clientes

De manera ideal, un sistema CRM completo combina los beneficios para el cliente de cada uno de estos tipos de estrategias de relación: incentivos con valor agregado, apego emocional, diálogo interactivo, trato personalizado y a la medida del cliente, vigilar el carácter ético de la situación. Un objetivo clave de un sistema CRM total es la capacidad de retener a los clientes en cada etapa del ciclo de vida del cliente.

4.2.3 Ciclo de vida del cliente

Se llama ciclo de vida del cliente a los pasos que sigue un cliente desde el momento anterior a la decisión de realizar negocios con una organización hasta que deja de ser un cliente. Esto se muestra en la figura 7. Cuando un cliente compra algo por primera vez lo hace para satisfacer una necesidad, para obtener lo que quiere o lo que desea: Durante la primera operación voluntaria, el cliente intercambia dinero o algo con valor equivalente al precio de la oferta, en general el bien o servicio que provee la organización. En otras palabras, ambas partes se benefician porque cada uno ofrece algo y cada uno recibe algo, en el ejemplo de la figura 7, a esto se le conoce como *fase de adquisición*: en la que el cliente completa la primera transacción de intercambio. Incluso en esta fase el valor vitalicio de la relación es importante porque los clientes potenciales pueden ser prospectos con base en el valor vitalicio estimado.

En algunas situaciones, la operación o transacción inicial es la única que va a ocurrir y el cliente es alguien que compra sólo una vez y después se pierde. El beneficio de los sistemas CRM es que investigan las razones para perder este tipo de compradores iniciales y corregir las estrategias de recuperación cuando sea apropiado. Sin embargo, una vez que se realiza un intercambio, los sistemas CRM subrayan la importancia de comprender a los consumidores, de manera que la organización pueda ofrecerles un producto o servicio mejor y así generar intercambios adicionales. Así, el objetivo es retener a los clientes provechosos y hacer que se conviertan en promotores leales. En la misma figura, a esto se le llama *fase de retención*. A veces un cliente habitual se vuelve inactivo o se convierte en cliente de la competencia. Una *fase de recuperación* sugiere que la organización dé pasos especiales para que el cliente establezca otro intercambio con la organización y determinar si debe o no comprometerse en estrategias de recuperación, tales como considerar al cliente perdido como un “cliente probable” y preguntarse si lo debe retener o no.



“Customer Relationship Management” Zikmund, W.G.; McLeod, R; Gilbert, F. 2004.

Figura 7

4.3 Balanced Scorecard (BSC) ⁽⁴⁾

El BSC es una herramienta que traduce la visión (1), misión (2), y estrategia (3) de una organización en un marco de trabajo para la medición (4) y el establecimiento de metas (5); es decir, la conexión entre las iniciativas estratégicas y los objetivos planificados. Así pues se dice que:

- (1) Visión: Es dónde queremos estar, cómo pretendemos llegar.
- (2) Misión: Qué hacemos, para quien lo hacemos, cómo y dónde lo hacemos.
- (3) Estrategia: Proceso de alinear y desplegar recursos, para alcanzar objetivos. (Ver capítulo 5)
- (4) Medición: Cuantificación del logro y avance de un objetivo. (Ver capítulo 5)
- (5) Metas: Nivel de desempeño deseado en cada medición para lograr objetivos planificados. (Ver capítulo 5)

4.3.1 Iniciativas estratégicas

Podremos entonces proponer el siguiente *ejemplo* para una empresa, desde una supuesta “visión” hasta el establecimiento de sus “metas”, en términos de iniciativas estratégicas:

Visión

Ser una empresa líder a escala nacional e internacional dentro de nuestro ámbito comercial, preservando y regenerando el medio ambiente, manteniendo la integridad física y emocional de nuestro personal.

Misión

La empresa realiza sus actividades administrativas y operativas dentro de un marco de legalidad y normatividad aplicables al desarrollo de nuestros procesos para cumplir con los requerimientos del cliente, para lo cual contamos con personal calificado y en entrenamiento permanente como parte de un proceso de mejora continua, lo que nos permite garantizar la calidad de nuestras operaciones.

Política de calidad

La empresa se compromete a efectuar las actividades y los servicios relacionados cumpliendo con los requerimientos de nuestro sistema integral de gestión en toda su organización, efectuando las operaciones con seguridad para su personal y para sus instalaciones, evitando generar contaminación ambiental, y actuando dentro del marco de normas nacionales e internacionales que apliquen a todas nuestras operaciones.

El propósito principal está dirigido a mantener a la empresa como líder en su ramo, buscando siempre la mejora continua y la eficacia de nuestros procesos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes. Para lograrlo, se han trazado los siguientes objetivos y metas:

Objetivos

1. Promover prácticas seguras en todas las actividades, tomando precauciones contra riesgos señalados para reducir el número de accidentes.
2. Mantener en un rango no mayor del 2% los tiempos requeridos por mantenimiento.
3. Conocer a nuestro cliente y mantener su satisfacción, asegurando el cumplimiento de reglas, leyes y normas aplicables a sus requerimientos por medio de un plan de calidad específico para cada proyecto.
4. Cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 y el código de seguridad.
5. Mejorar la competencia del personal a través de capacitación y entrenamiento continuos.

Metas

1. Disminuir el índice de frecuencia de accidentalidad e índice de gravedad de lesiones por debajo de sus rangos mínimos de 15 y 7 respectivamente y mantener en cero el índice de mortalidad.
2. Mantener los tiempos requeridos por mantenimiento dentro del rango establecido contractualmente.
3. Cumplir los requisitos del contrato sin generar reclamaciones.
4. Obtener y mantener la certificación del sistema integral de gestión.
5. Cumplir con el programa de capacitación al 100% dentro del período establecido para ello.

Ahora bien, como la misión es el resultado de un conjunto de medidas de actuación, podemos apoyarnos en el concepto de “cadena de valor” como una herramienta que nos permita ir planeando y “eslabonando” iniciativas a través del análisis sistemático de datos o de información, cuyo objetivo es obtener un panorama claro de las actividades a realizar, paso a paso y en secuencia, buscando el cumplimiento de la misión, en el entendido de que es nuestra misión satisfacer los requerimientos del cliente. Así pues, la “cadena de valor” nos brinda en principio el valor del objeto de nuestra misión que a su vez el cumplimiento de ella, nos coloca en condiciones de satisfacer tales requerimientos.

4.3.2 Cadena de valor ⁽¹¹⁾

Este modelo asume que las diversas actividades individuales o por entidades que se llevan a cabo en una compañía contribuyen todas al valor de ella y proveen oportunidades para lograr una ventaja competitiva. La cadena de valor (ver figura 8) identifica cada una de las actividades singulares y sus interrelaciones. Es un modelo muy interesante usado para entender los roles y vínculos entre clientes internos y externos o bien entre clientes y proveedores, y fabricantes, contratistas y distribuidores.

La Cadena de Valor también puede entenderse como el conjunto de procesos de trabajo que conforman y unen las *Cadenas de Demanda y de Suministro* de cualquier compañía como dos subsistemas de la *Cadena de Valor*. La Cadena de Demanda integra los procesos que permiten

generar una demanda rentable de servicios y productos basado en las necesidades reales de los clientes. La Cadena de Suministro cubre los procesos que permiten suministrar productos y servicios de una manera eficiente y efectiva. La Cadena de Valor en tiempo real integra la generación y suministro de la demanda de los consumidores en el momento y espacio en que surgen.

La administración de la Cadena de Valor no es una tarea fácil, por tanto, no resulta de un costo bajo en la mayoría de los casos, de allí que muchas compañías piensen en el costo de efectividad como un alto riesgo al implementar un sistema de información que les permita administrar la cadena de valor, en virtud del desconocimiento del retorno significativo de su inversión. Otras en cambio, han realizado un mayor análisis de sus capacidades estratégicas para lograr reducir los costos y sumar el valor agregado por cada una de sus diferentes operaciones.

En términos generales existen tres grandes retos para lograr conformar una cadena de esta naturaleza:

- Crear valor al cliente final
- Usar tecnología de información en tiempo real
- Crear los eslabones de la cadena bajo los ciclos de innovación, operación y seguimiento, que son los que conforman el grueso de la cadena de valor. Considerando para ellos, lo siguiente:

A: Identificación de las necesidades de los clientes

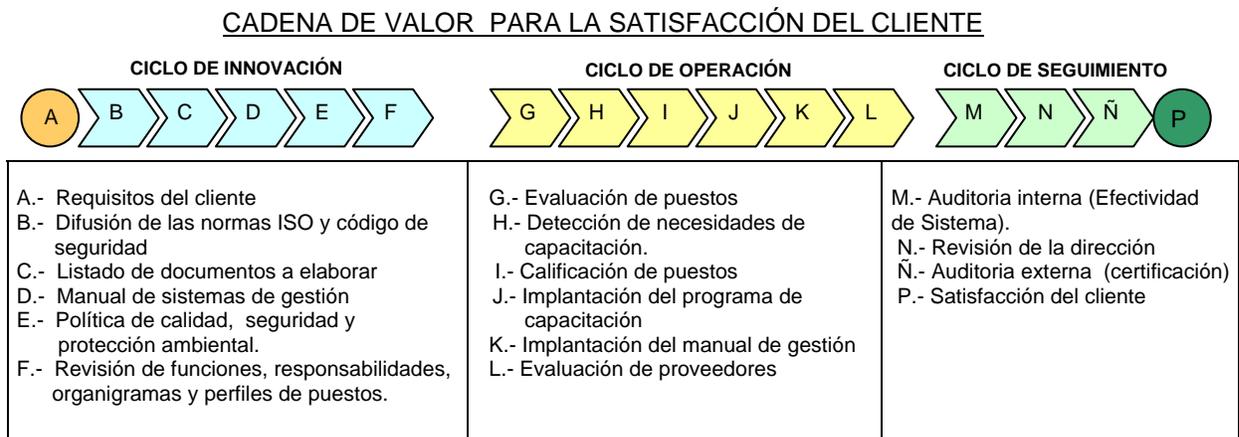
Innovación: Identificación del mercado y creación de la oferta de productos y servicios.

Operación: Elaboración y entrega de productos y servicios.

Seguimiento: Servicios al cliente.

P: Satisfacción de las necesidades de los clientes

El siguiente ejemplo de una cadena de valor muestra el establecimiento de un modelo de calidad tipo ISO 9001 para garantizar la efectividad de las operaciones como medida de satisfacción al cliente.



Diplomado de auditoria interna. Gómez Ayala, M.

Figura 8

NOTA: El detalle completo de esta cadena de valor puede apreciarse en el anexo 3.

*“El triunfo no está
en vencer siempre,
sino en nunca desanimarse”*

Napoleón



Para desarrollar el Balanced Scorecard se recomienda como el primer paso definir el destino de la estrategia. Como segundo paso se deben identificar los temas clave que conducen la estrategia (rutas estratégicas). Después construir el mapa de estrategia y determinar los medidores y metas. Posteriormente es necesario seleccionar las iniciativas prioritarias y por último conformar un plan para su implementación. Veamos en que consisten cada uno de estos términos.

5.1 Mapa de estrategia ⁽¹²⁾

Tablero de control con diversos puntos de vista que agrupan a los objetivos en una secuencia causa-efecto (ver figura 9) el cual está conformado matricialmente por cuatro perspectivas equilibradas (finanzas, clientes, procesos internos y, formación y conocimiento) contra una ruta estratégica y cuatro rubros adicionales. Las perspectivas en conjunto ofrecen una visión completa de la estrategia y “cuentan la historia de la estrategia” en un marco de mayor entendimiento. Estos son:

Ruta estratégica

Conjunto de objetivos externados en el mapa de estrategia, alineados por perspectiva en un tema clave para lograr la visión,

Objetivo

Declaración concisa de lo que un elemento específico de la estrategia debe alcanzar, siendo este crítico para su éxito. Cada perspectiva por lo general contiene de 3 a 6 objetivos primarios que declaran un aspecto clave de la estrategia para ser alcanzada durante un tiempo establecido para ello. Los objetivos se representan con frases de acción (verbo / objeto) y pueden incluir el medio y / o los resultados deseados así como la acción. Pongamos algunos ejemplos.

- Maximizar ahorro por área (finanzas)
- Ser la empresa más confiable en la industria (clientes)
- Incrementar la eficiencia en los procesos (procesos internos)
- Contar con el personal más capacitado (formación y conocimiento)

Medidor

Valor de éxito o fracaso de un objetivo y que determinará como será monitoreado. Los medidores deberán representarse en unidades de medición (pesos, horas-hombre, porcentajes, tasas de crecimiento, etc.) ejemplos:

- Ventas anuales (\$) (finanzas)
- Nivel de satisfacción del cliente (%) (clientes)
- Tasa de error en el servicio (%) (procesos internos)
- Proporción de cobertura de las habilidades estratégicas (%) (formación y conocimiento)

Metas

Nivel de desempeño alcanzado. Las metas son declaradas en unidades específicas (pesos, porcentaje, posición, etc.) y deberán incluir cortes en el tiempo, según sea apropiado. Las metas deben ser observadas para determinar cambios importantes en el comportamiento de la tendencia, y así la acción correctiva puede ser tomada con oportunidad. Ejemplo:

- 2004: \$30, 000.00
- 2005: \$35,000.00

Iniciativas

Programas de acción clave desarrollados para alcanzar objetivos o cerrar brechas en el desempeño entre medidores y metas. Las iniciativas están acotadas (tienen principio y fin, tienen personal y equipo asignado para lograrlo y poseen un presupuesto). Es importante que las iniciativas sean de naturaleza estratégica y no “operaciones habituales” como el reclutamiento de un agente de ventas. Algunos ejemplos son:

- Automatizar la administración (finanzas)
- Desarrollar la cultura de calidad total (clientes)
- Renovar el proceso de cadena de suministro (procesos internos)
- Desarrollar el modelo de competencias (formación y aprendizaje)

Es de particular interés señalar como se construye el mapa de estrategia dentro de esas cuatro grandes perspectivas a partir de la selección de las rutas estratégicas, de establecer los objetivos para cada ruta, así como sus medidores y metas, y finalmente, desarrollar sus iniciativas (figura 10) dentro de cada una de las perspectivas equilibradas.

Para efectos de ejemplificar con mayor claridad la relación de las rutas estratégicas contra sus respectivas iniciativas establecidas en el mapa de estrategia de la figura 9, se ha hecho notar con un tono de color amarillo aquellas que para este ejemplo se consideran las más importantes. Así pues, dentro de la perspectiva de finanzas, la ruta estratégica de mayor peso es la “reducción de costos”. Para la perspectiva de clientes, la ruta estratégica más relevante es la “satisfacción del cliente”. A su vez, para la perspectiva de proceso interno, la ruta estratégica más contundente resulta la implementación de la “norma ISO-9001:2000/Código ISM” y, finalmente, para la perspectiva de formación y aprendizaje, la más trascendente ruta estratégica es la “capacitación integral”. Cada una de estas cuatro rutas (marcadas en amarillo) está asociada con objetivos, medidores y metas. Más aún, cada ruta estratégica tiene una iniciativa desarrollada para alcanzar dichos objetivos y metas a través del medidor. Estas iniciativas requieren del uso del formato de la figura 10.

MAPA DE ESTRATEGIA

	RUTA ESTRATEGICA (EFICACIA OPERATIVA)	OBJETIVO	MEDIDORES	METAS	INICIATIVA
FINANZAS		Minimizar costos por implantación de un sistema de gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % Ahorro 	Mantener el costo de las auditorias internas realizadas con personal de la empresa por debajo que aquellas realizadas por personal externo	INICIATIVA 01
CLIENTES		Conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del cliente vs. Características de calidad. ▪ Encuestas 	Cumplir los requisitos del contrato sin generar reclamaciones del cliente.	INICIATIVA-02
PROCESO INTERNO		<p>Cumplir los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 y código ISM</p> <p>* Código internacional de seguridad (para personal que labora en embarcaciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración de auditorías (% cumplimiento) 	Obtener y mantener la certificación del sistema integral de gestión	INICIATIVA-03
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		Mejorar continuamente las aptitudes y habilidades del personal de la empresa a través de la capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % Cumplimiento ▪ % Impartición 	Cumplir con el programa de capacitación al 100%	INICIATIVA-04

Diplomado de auditoria interna. Gómez Ayala, M.

Figura 9

5.1.1 INICIATIVA 01



Objetivo, medidor y metas		
Objetivo: Minimizar costos por implantación de un sistema de gestión de calidad.		
Medidor: % de ahorro		
Finalidad: Disponer de mayores recursos económicos para contingencias surgidas por la implantación del sistema de gestión de calidad		
Formula: $\% \text{ de ahorro} = 100 - ((\text{Costo de auditoría interna} / \text{Costo de auditoría externa}) \times 100)$		
Fuente de información 1. Disponible (X) 2. Poco disponible () 3.- Inexistente ()		Frecuencia: Semestral Unidad de medida: Pesos / Dolares
Metodología aplicada: El % de ahorro debe calcularse considerando el costo de las horas hombre laboradas de acuerdo a la matriz de auditoría y elaboración de listas de verificación del total del personal que participa en el evento contra las horas hombre contempladas para el evento por personal externo, incluyendo sus gastos de representación.		
Metas		
Mantener el costo de las auditorías internas realizadas con personal de la empresa por debajo de aquellas realizadas por personal externo		
Responsable de Fijar las metas: Director de Operaciones	Responsable de cumplir las metas: Coordinador de Aseguramiento de Calidad	Responsables del seguimiento: Comité de Calidad
Nombre: Partida presupuestal para el ejercicio 2005. Responsable: Coordinador de Aseguramiento de Calidad		Fecha de inicio: Ene / 2005 Fecha de terminación: Dic/2005
Descripción de la iniciativa: Desarrollar un plan de trabajo para la formación de auditorores internos de calidad que puedan participar en el desarrollo de un evento de tal magnitud como lo es una auditoría interna, plenamente concientes de descubrir oportunidades de mejora para el desarrollo eficiente de los procesos.		
Descripción de los beneficios: Aumentar la sensibilidad en el personal para el cumplimiento de las recomendaciones estipuladas en la normatividad ISO, así como reducir gastos en servicios contratados.		
Ruta estratégica: Finanzas Objetivo estratégico: Disminución de costos	Medidores: % de Ahorro (Pesos / Dólares) Recursos requeridos: Equipo para difundir la capacitación y algunos relacionados como material de apoyo (Proyector, cámara digital y cámara de video, lap-top.)	
Costo estimado = Salario del Coordinador de Aseguramiento de Calidad	Costo de incumplimiento: Pago de cuenta por contratación periódica de servicios especiales de acuerdo a las exigencias del personal contratado.	
Inversión inicial = Recursos requeridos	Especificar: Los recursos requeridos se amortizarán con el primer curso impartido.	

Diplomado de auditoria interna. Gómez Ayala, M.

Figura 10

5.1.2 INICIATIVA 02



Objetivo, medidor y metas			
Objetivo: Conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente.			
Medidor: Escala de satisfacción. Encuestas			
Finalidad: Evitar quejas e insatisfacción del cliente y desarrollar los proyectos en cumplimiento a sus requerimientos de calidad.			
Formula: Gráfico de dispersión de Evaluación del cliente Vs Características de calidad,			
Pasos a seguir:			
1.- Identificar las características de calidad en el eje de las abscisas (Ej. N°. Quejas, paros por mantenimiento, N°. de accidentes)			
2.- Situar en el eje de las ordenadas el grado de satisfacción (Escala de satisfacción MA, A, NAND, D, MD)			
3.- Calcular el valor medio de las evaluaciones del cliente para cada característica de calidad, situarlo en el gráfico			
4.- Calcular la dispersión de cada valor			
5.- Las dimensiones cuya valoración de los clientes esté situada en la parte superior del gráfico, son las fortalezas para la empresa y las dimensiones que se sitúan por debajo en el gráfico son áreas de riesgo o debilidades de la empresa			
Fuente de información		Frecuencia: Trimestral	
1. Disponible (X)		Unidad de medida: Muy de acuerdo (MA), Acuerdo (A), ni de acuerdo ni desacuerdo (NAND), desacuerdo (D), muy desacuerdo (MD).	
2. Poco disponible ()			
3.- Inexistente ()			
Metodología aplicada: Los pasos a seguir para medir la satisfacción o insatisfacción del cliente son los siguientes:			
1.- Preparación encuestas			
2.- Determinar las necesidades y expectativas del cliente identificando todas las características de calidad del servicio			
3.- Considerar los aspectos de fiabilidad y validez en la valoración de percepciones y actitudes del cliente			
4.- Elaborar los cuestionarios reflejando todas las características de calidad			
5.- Analizar datos obtenidos por la encuesta y preparar gráfico (Evaluaciones del cliente Vs Características de calidad)			
6.- Elaborar el plan de reacción			
Metas			
Cumplir los requisitos del contrato sin generar reclamaciones del cliente			
2001	2002	2003	2004
Número de quejas: 9	Número de quejas: 7	Número de quejas: 4	Número de quejas: 1
Responsable de fijar las metas: Director de Operaciones		Responsables del seguimiento: Comité de Calidad	
		Responsable de cumplir las metas: Coordinador de Aseguramiento de Calidad.	
Nombre: Programa de integración de sistemas de gestión		Fecha de inicio: Ene / 2005	
Responsable: Coordinador de Aseguramiento de Calidad		Fecha de terminación: Dic /2005	
Descripción de la iniciativa: Desarrollar la metodología para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente para cada proyecto apoyándose de encuestas aplicadas periódicamente, con el fin de elaborar los gráficos de tendencias y prevenir riesgos.			
Descripción de los beneficios: Con la certificación del Sistema Integral de Gestión se superan las expectativas del cliente en materia de seguridad y calidad, puesto que se desarrollarán mejores controles para salvaguardar la integridad del personal y las instalaciones, mientras que la implantación de la norma ISO 9001:2000 (no es un requerimiento establecido en el contrato), permitirá aumentar la satisfacción del cliente y desarrollar la metodología para conocer su grado de satisfacción.			
Ruta estratégica: Clientes		Medidores: Escala de satisfacción (MA),(A),(NAND),(D), (MD)	
Objetivo estratégico: Cumplimiento satisfactorio de contratos y programa de certificación del Sistema Integral de Gestión		Recursos requeridos: Disponibilidad del personal de las embarcaciones y compromiso de la dirección y la logística necesaria para su traslado a los centros de capacitación y de operación	
Costo estimado = Costo de implantación de un sistema de gestión de calidad tipo ISO 9001.		Costo de incumplimiento: Pérdida del cliente, nulo contacto con clientes potenciales, baja productividad de la empresa, pérdidas de contratos, pérdida de mercado.	
Inversión inicial = Costo del personal que aplica las encuestas como parte inicial del programa de implantación		Especificar: Dar inicio a las actividades de programa de implantación.	

5.1.3 INICIATIVA 03



Objetivo, medidor y metas		
Objetivo: Cumplir los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 y código ISM e integrarlos en un solo sistema.		
Medidor: Auditorías internas. Valoración		
Finalidad: Conocer el grado de cumplimiento de un sistema de gestión de calidad.		
Fórmula: $\text{Valoración} = \frac{\text{Total de la puntuación de cada sección} \times 10}{\text{(Número de preguntas)}}$		
Fuente de información 1. Disponible (X) 2. Poco disponible () 3. Inexistente ()	Frecuencia: Semestral Unidad de medida: % cumplimiento	
Metodología aplicada: De acuerdo con los procedimientos e instrucciones de trabajo desarrollados para tal efecto como parte documentada de un sistema de gestión de calidad		
Metas		
Obtener y mantener la certificación del sistema integral de gestión.		
Responsable de Fijar las metas: Director de Operaciones	Responsable de cumplir las metas: Coordinadores de Aseg. Calidad y de Seguridad Ind.	Responsables del seguimiento: Comité de Calidad
Nombre: Programa de auditorías 2005 Responsable: Coordinador de Aseguramiento de Calidad / Coordinador de Seguridad Industrial		Fecha de inicio: Ene. 2005 Fecha de terminación: Dic. 2005
Descripción de la iniciativa: Desarrollar un programa anual de auditorías internas con la finalidad de verificar periódicamente el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000, y código de seguridad ISM para poder identificar las desviaciones y corregirlas eficientemente antes de realizarse las auditorías externas de certificación.		
Descripción de los beneficios: Aumentar la efectividad y eficacia en el sistema integral de gestión estableciendo los indicadores de medición adecuados.		
Ruta estratégica: Procesos Internos Objetivo estratégico: Implantar adecuadamente los requerimientos del código de seguridad y de la ISO-9001:2000	Medidores: % de efectividad y eficacia de la auditoría. Recursos requeridos: Personal técnico que cubra el perfil de auditor interno.	
Costo estimado = Costo de implantación de un sistema de gestión de calidad tipo ISO 9001 y código de seguridad ISM	Costo de incumplimiento: Nula participación en licitaciones y contratos. Pobre prestigio empresarial, limitado campo de operación.	
Inversión inicial = Costo de auditor líder y auditores internos. Gastos relacionados a su logística.	Especificar = Disponibilidad del personal auditado para realizar los eventos de auditoría y logística correspondiente.	

Diplomado de auditoria interna. Gómez Ayala, M.

Figura 10

5.1.4 INICIATIVA 04



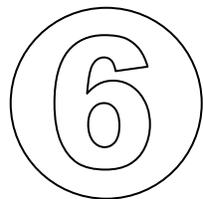
Objetivo, medidor y metas		
<p>Objetivo: Mejorar continuamente las aptitudes y habilidades del personal de la empresa a través de la capacitación y entrenamiento. Medidor: Programa de capacitación. Finalidad: Mantener la competencia del personal para asegurar la realización de sus actividades satisfactoriamente para el cumplimiento de requisitos del cliente y del sistema integral de gestión.</p>		
<p>Formula: % Cumplimiento= (Total de cursos realizados / Total de cursos programados) x 100 % de Impartición de cursos= (Total de avence programado / Total real al 100%)</p>		
<p>Fuente de información</p> <p>1. Disponible (X) 2. Poco disponible () 3. Inexistente ()</p>	<p>Frecuencia: Anual Unidad de medida: % de cumplimiento</p>	
<p>Metodología aplicada: Detectar las necesidades de capacitación a través de evaluaciones directas y periódicas.</p>		
Metas		
<p>Cumplir el programa de capacitación al 100% para el ejercicio correspondiente.</p>		
<p>Responsable de Fijar las metas: Director de Operaciones</p>	<p>Responsable de cumplir las metas: Coordinador de Recursos Humanos</p>	<p>Responsables del seguimiento: Comité de Calidad</p>
<p>Nombre: Programa de capacitación ejercicio 2005 Responsable: Coordinador de Recursos Humanos</p>		<p>Fecha de inicio: Enero de 2005 Fecha de terminación: Diciembre 2005</p>
<p>Descripción de la iniciativa: Desarrollar un programa de capacitación integral acorde con la detección de necesidades de capacitación con la finalidad de dar cumplimiento a los requerimientos mínimos de cada puesto.</p>		
<p>Descripción de los beneficios: Aumentar la competencia y habilidades del personal en general y del equipo auditor que realiza tareas que afectan directamente la calidad de los procesos de la empresa.</p>		
<p>Ruta estratégica: Formación y conocimiento</p> <p>Objetivo estratégico: Contar con personal competente de acuerdo con los requerimientos de cada puesto</p>	<p>Medidores: Evaluación de desempeño del personal. Recursos requeridos: Disponibilidad del personal para asistir a cursos de capacitación, y logística correspondiente.</p>	
<p>Costo estimado = Costo del total de cursos que integran el programa de capacitación.</p>	<p>Costo de incumplimiento: Pérdida de efectividad en las operaciones y retraso en la certificación del sistema integral de gestión.</p>	
<p>Inversión inicial = Costo del Coordinador de Recursos Humanos</p>	<p>Especificar: Programa de capacitación para el período.</p>	

Diplomado de auditoría interna. Gómez Ayala, M.

Figura 10

*“Ha triunfado quien unió,
lo útil a lo agradable.”*

Horacio



Es importante mencionar que la satisfacción de los clientes no sólo tiene como propósito ayudar a los gerentes a realizar decisiones de mercadotecnia eficientes. El papel de un investigador de mercadotecnia será buscar el camino al planteamiento de estrategias. La satisfacción, el apego emocional y la confianza contribuyen a crear una actitud de lealtad de los clientes hacia la organización, incluso la costumbre ante lo que se percibe como riesgo al cambio contribuye a una conducta leal. Por otro lado, para perder clientela la organización tiene que mostrarse apática insensible, mal educada y ruda, o todo a la vez. Desafortunadamente, los clientes experimentamos la falta de atención y malos modales todo el tiempo. Por lo tanto, las organizaciones no pueden pasar por alto el proceso de encuesta en virtud de ser un medio directo que comunica en forma práctica los resultados de la investigación planificada en aras de satisfacer a los clientes.

Las organizaciones solían definir la calidad solo con los estándares de diseño y el control estadístico de los defectos. Si bien esta información objetiva puede ser un indicador importante de la necesidad de mejorar, la mayoría de las organizaciones entienden que tener productos de calidad significa adecuarse a los requerimientos de los clientes. En otras palabras, asegurar la calidad es más que cumplir con los estándares mínimos.

En primera instancia las empresas deben tener claras las metas y los objetivos organizacionales de cada producto o servicio que brinden. Es indispensable que cada producto o servicio cuente con sus propias metas, pues esto permitirá desarrollar estrategias que se adapten, en forma individual, a las características propias del producto o servicio. Esta individualización de estrategias intenta diferenciar las características de un producto con las de otro en relación con los objetivos de la empresa.

Todo proceso productivo debe iniciar siempre con la recolección o compilación de las necesidades y demandas del cliente. Por lo general, el proceso productivo inicia con la solicitud de materia prima a los proveedores y finaliza con la entrega de productos a los clientes. Sin embargo, este concepto es erróneo si existe en verdad el anhelo de mantener clientes satisfechos y de tener utilidades mayores con la optimización de los recursos de la empresa. La planificación se realiza por medio de instrumentos diseñados para cada producto, lo cual permite acceder, en forma confiable, a las opiniones que tienen tanto los clientes de la empresa como los competidores sobre algún producto o servicio.

Primero debe conocerse con profundidad el mercado, es decir, conocer las características compartidas por las personas que compran el producto o servicio. Después de planificar, deben identificarse a los competidores clave para saber cuales son las opiniones de sus clientes.

Finalmente, hay que escuchar la voz de los clientes por medio de los instrumentos que las empresas diseñen para tales efectos.

Realizar un buen estudio previo es muy importante para ejecutar cualquiera de las herramientas o técnicas que aquí se mencionaron, pues permite determinar las demandas más significativas para los consumidores según sus gustos y necesidades, solo así es posible obtener información a fin de implementar soluciones en el proceso de producción de un producto o servicio que satisfaga esas demandas.

La satisfacción del cliente es una evaluación posterior a la compra o a la elección y, resulta de una evaluación entre las expectativas anteriores a la compra y lo que en realidad sucedió en la compra. La satisfacción del cliente como el resto de los demás factores que se mencionaron en el apartado de la lealtad al cliente, contribuyen a crear una conducta de lealtad que afecta directamente el grado de compromiso del cliente hacia los productos y la organización.

De ahí, podemos decir que existen formas variadas para definir y evaluar la satisfacción e incluso la calidad. En general la satisfacción se ve como una compensación entre lo que los clientes esperan de un producto o servicio y el desempeño real que reciben. Si la organización da más de lo que se espera, los clientes estarán complacidos, si no, quedarán insatisfechos lógicamente. De allí, surge la necesidad organizacional de entender que la satisfacción de los clientes es un aspecto primordialmente básico de los muchos aspectos con que cuenta un producto o servicio y que de manera intrínseca, son importantes para alcanzar esa meta.

Aun cuando se corra el riesgo de exagerar demasiado en este análisis, se debe recordar que las encuestas de satisfacción de los clientes tienden a ser estandarizadas y continuas, de manera que el desempeño de un producto o servicio puede ser comparado con otros períodos o estándares de calidad, lo cual es importante en la administración operacional de una empresa no obstante la naturaleza de la medición.

La aplicación de las técnicas que aquí se han mencionado debería ser considerada como parte de una decisión estratégica en las organizaciones dentro del diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, sin embargo, no olvidemos que los requisitos de un sistema de esta naturaleza son complementarios a los requisitos de los productos, toda vez que complacer al cliente haciendo un poco más que satisfacer sus expectativas es el paso de mayor importancia que puede dar una organización para crear relaciones positivas con quienes, sin duda, son el pilar de su permanencia en los mercados.

*“No son las máquinas,
sino las ideas,
las que llevan y
arrastran al mundo”*

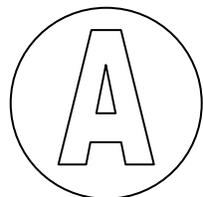
Víctor Hugo

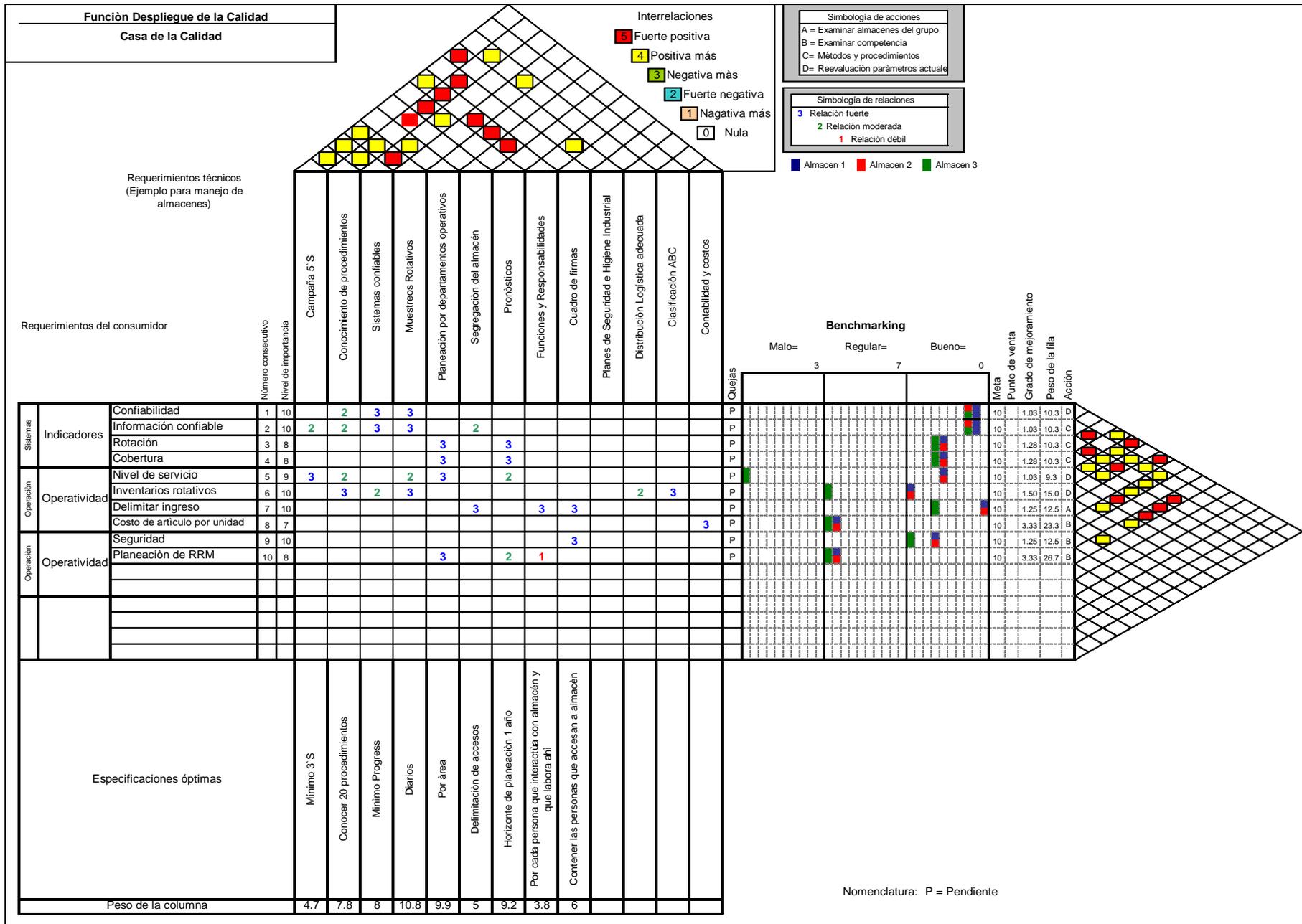


1. Moreno-Luzón, María D., Peris, Fernando J., González, Tomás. (2001) << Gestión de la calidad y diseño de las organizaciones >> Prentice Hall. Madrid.
2. González Espinosa, Marvin E. (2001). << La función despliegue de la calidad >> McGraw-Hill. 1era edición. México.
3. Zikmund, William G., Mc Leod, Raymond Jr., Gilbert, Faye W. (2004). << Customer relationship management >> CECSA. 1era edición. México.
4. Gómez Ayala, Mario. (2002). << Diplomado de auditoria interna. Modulo 2 >> Colegio de contadores. México.
5. Eureka, William E., Ryan Nancy E. (1999). << DFC. Despliegue de la función de calidad. Cómo orientar su empresa al cliente >> Panorama. 1era edición. México.
6. Russel, J.P. (1998). << El plan maestro de la calidad. Estrategia de calidad para el liderazgo empresarial >> Panorama. 1era edición. México
7. Grant, L. E., Leavenworth, R.S. (2002). << Control estadístico de la calidad >> CECSA. 2da. Edición. México.
8. Kast, Freemont E. Rosenzweig, James E. (1998). << Administración en las organizaciones >> Mc Graw-Hill. 4ta edición. México
9. Oakland John S. (1999). << Administración por calidad total >> CECSA. 1era edición. México
10. Juran, J. M., Gryna, Frank M. (1997). << Manual de control de calidad. Vol 1 >> McGraw-Hill. 4ta. Edición. México
11. Organización SINTEC. (2005) << Cadena de valor >> México.
12. Meljem, Sylvia, Mallo Carlos, Jiménez Carlos, Kaplan, Robert S. (2002). << Contabilidad de costos y estratégica de gestión >> Prentice Hall. Madrid.

*“Seis honrados servidores
me enseñaron cuanto sé;
sus nombres son cómo, cuándo,
dónde, qué, quién y por qué.”*

Rudyard kipling





CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Nombre del cliente:	Fecha
----------------------------	--------------

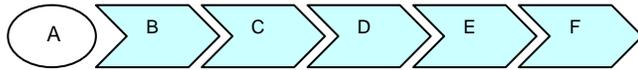
La evaluación está enfocada a conocer el grado de satisfacción del cliente con el fin de determinar las causas que puedan evitar proporcionarle un producto (proyecto) fuera de sus requerimientos. Evalúe según sea el caso. Si considera que alguna pregunta no es adecuada a su propósito ponga NA.

CRITERIOS: MA: Muy de acuerdo; A: De acuerdo; NN: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: Desacuerdo; MD: Muy en desacuerdo; NA: No aplica

Departamento o area evaluada	NA	MD	D	NN	A	MA
LA ORGANIZACIÓN TIENE:						
¿El tamaño y/o capacidad suficientes?						
¿La suficiente capacidad financiera?						
¿La utilidad operativa requerida?						
¿El rango de manufactura requerido?						
¿Instalaciones de investigación adecuadas?						
¿El nivel de servicio técnico?						
¿Facilidad de localización geográfica?						
¿Garantiza la administración de la calidad?						
¿Relaciones laborales armoniosas?						
¿Relaciones comerciales estratégicas?						
EL SERVICIO:						
¿Se entrega a tiempo?						
¿Establece las condiciones de entrega?						
¿Ofrece instrucciones de seguimiento?						
¿Cuenta con manejo de las reclamaciones?						
¿Brinda asistencia técnica?						
¿Tiene ayuda de emergencia?						
¿Provee catálogos actualizados?						
¿Ofrece cambios rápidos en tiempo?						
¿Mide de la satisfacción del cliente?						
EL PRODUCTO:						
¿Cumple los requisitos de calidad?						
¿Vale su precio?						
Viene en empaque adecuado?						
¿Menciona condiciones de almacenamiento?						
¿Menciona condiciones de conservación?						
¿Menciona condiciones de manipulación?						
¿Menciona condiciones de embarque?						
¿Menciona qué hacer si no cumple la norma?						
¿Cuenta con garantía?						
ACTIVIDAD						
EL SISTEMA DE CALIDAD (SC):						
¿Da enfoque al cliente?						
¿Establece compromiso de la dirección?						
¿Hace participar al personal?						
¿Está basado en todos los procesos?						
¿Promueve la mejora continua?						
¿Facilita la toma de decisiones?						
¿Permite mantener las relaciones con proveedores?						
¿Analiza las causas de los productos fuera de norma?						
¿Se fortalece con el proceso de auditoria interna?						
EL CONTROL DE CALIDAD:						
¿Inspecciona las materias primas e insumos?						
¿Inspecciona el producto durante el proceso?						
¿Inspecciona producto terminado?						
¿Vela el cumplimiento de normas técnicas?						
¿Realiza inspección de materiales?						
¿Verifica el control de equipos de seguimiento y medición?						
¿Vigila el programa de calibración?						
¿Cuenta con procedimiento de calibración de equipos?						
¿Revisa los certificados de calibración?						
¿Lleva la trazabilidad de patrones de calibración?						

El cuestionario será utilizado para conformar gráficos de tendencias y tomar decisiones para mejorar la satisfacción del cliente
Creado por la Gerencia de Gestión de Calidad de Grupo R.

CICLO DE INNOVACIÓN

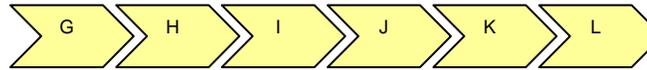


A.- Requisitos del cliente

- B.- Difusión de las normas ISO y código de seguridad
- C.- Listado de documentos a elaborar
- D.- Manual de sistemas de gestión

- E.- Política de calidad, seguridad y protección ambiental.
- F.- Revisión de funciones, responsabilidades, organigrama y perfiles de puestos.

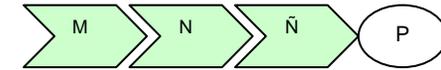
CICLO DE OPERACIÓN



- G.- Evaluación de puestos
- H.- Detección de necesidades de capacitación
- I.- Calificación de puestos

- J.- Implantación del programa de capacitación
- K.- Implantación del manual de gestión
- L.- Evaluación de proveedores

CICLO DE SEGUIMIENTO



- M.- Auditoría interna
- N.- Revisión de la dirección
- Ñ.- Auditoría externa (certificación)
- P.- Satisfacción del cliente

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	P
Identificar requerimientos y expectativas	Elaborar programa de difusión norma ISO y código de seguridad	Listar los documentos a elaborar por área.	Establecer el alcance para el manual de gestión	Definir la misión, visión, política y objetivos	Actualizar todas las funciones y responsabilidades del personal	Elaborar cuestionarios de evaluación	Tomar la Detección de necesidades de capacitación de la evaluación de puestos	Identificar requisitos regulatorios para cada puesto	Elaborar programa general de capacitación	Distribuir el Manual de Gestión como documento controlado	Identificación de proveedores críticos	Elaborar programa de auditoría, aviso de auditoría, planeación de auditoría	Definir frecuencia para las revisiones de la dirección	Seleccionar organismo certificador de acuerdo con las necesidades de negocio de la empresa	Aplicar formatos establecidos en el contrato para la conformidad de requisitos
Convertir las necesidades y expectativas en requisitos	Preparar material de apoyo (Tripticos, cuadernillos)	Identificar los documentos que son comunes para ambos sistemas de gestión	Establecer las políticas internas en el Manual de Gestión	Elaborar el programa de difusión	Homologar funciones y responsabilidades para el sistema de gestión	Aplicar cuestionario de evaluación	Programar capacitación y/o entrenamiento	Establecer requisitos mínimos por puesto, considerar, escolaridad, experiencia, habilidad y entrenamiento	Contactar a los organismos capacitores cuando se requiera adiestramiento externo	Generar el programa de difusión	Elaborar listas de verificación	Realizar auditoría verificar cumplimiento de políticas y procedimientos de control Interno establecidos por la empresa.	Definir datos de entrada (Ej. reportes y seguimiento de auditoría, no conformidades reclamaciones del cliente, desempeño de procesos)	Programar auditoría	Generar acta de recepción de proyecto o documento de conformidad del cliente
Definir requisitos a través del contrato	Dar pláticas de difusión de acuerdo con el programa	Adecuar documentos comunes	Establecer la matriz de responsabilidades por áreas de la empresa	Preparar material de apoyo (calendarios de bolsillo, etc)	Actualizar perfiles de puestos indicando requisitos regulatorios	Analizar resultados	Aplicar procedimiento para DNC como apoyo	Documentar requisitos mínimos de calificación en el perfil del puesto	Seleccionar al personal que pueda dar adiestramiento interno	Llevar control de asistencias	Programar inspección o auditoría al proveedor	Verificar cumplimiento de leyes y regulaciones gubernamentales a las cuales la compañía está sujeta	Establecer datos de salida (Ej. acciones correctivas preventivas recursos, acciones de mejora)	Corregir hallazgos detectados en la auditoría	Aplicar entrevistas y cuestionarios para medir satisfacción del cliente

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	P
Aplicar procedimiento para la revisión del contrato	Llevar el control de asistencia	Establecer control general de documentos	Establecer los requisitos de la norma ISO y código de seguridad en el Manual de Gestión	Dar pláticas de difusión de acuerdo con el programa	Elaborar organigrama matricial	Graficar resultados			Notificar al personal la fecha y lugar para la capacitación	Verificar su aplicación y entendimiento en las áreas por medio de auditorías	Verificar cumplimiento con estándares y requisitos de calidad	Detección cumplimiento de preservación de registros y activos	Reportes de auditorías	Obtener certificación del sistema integral de gestión	Aplicar procedimiento para la revisión del contrato
Mantener comunicación con el cliente relativa al contrato y sus modificaciones	Aplicar cuestionario para evaluar los resultados, tomando como base el muestreo estadístico	Medir los avances en la elaboración de documentos	Enviar el Manual de Gestión para revisión de los involucrados	Llevar el control de asistencia	Distribuir el organigrama y las funciones y responsabilidades como documento controlado				Evaluar el curso de capacitación a su finalización por medio de cuestionarios de satisfacción		Emitir reporte de visita o auditoría indicando si el proveedor es confiable o no	Elaborar reporte de auditoría	Necesidades de recursos	Evidenciar mejoras en el sistema para mantener certificación	
			Establecer la interrelación con procedimientos operativos y de sistema	Elaborar cuestionarios de evaluación					Evaluar en coordinación con cada gerente de área la efectividad de la capacitación en el trabajo		Dar seguimiento a los hallazgos detectados en la inspección o auditoría	Valoración de auditoría	Acciones correctivas y preventivas		
			Autorizar la edición final del Manual de Gestión	Medir por muestreo el grado de implantación					Llevar control de horas de capacitación por persona			Establecer seguimiento a inconsistencias	Planes de seguimiento		
				Graficar resultados									Asignación de recursos		

Creado por la Gerencia de Gestión de Calidad de Grupo R.