



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Implantación del ISO 9000:2000 norma de calidad para la mejora continua
en el área de Operación Local en TV Azteca.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION.

P R E S E N T A:

NORMA ANGELICA HERNANDEZ GARCIA

ASESOR: MAESTRA FRANCISCA ROBLES.



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Norma Angélica
Hernández García

FECHA: 13-08-2004

FIRMA: Alga

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

AGRADECIMIENTOS:

MA Y PA:

ESTE TRABAJO ES PARA MI UN PEQUEÑO LOGRO EN TODO LO QUE ME FALTA POR HACER EN LA VIDA, SE LOS DEDICO CON TODO MI CORAZÓN POR QUE SABEN QUE LOS AMO Y ADMIRO, QUE SI ESTOY HOY AQUÍ ES POR USTEDES.

ABUE:

GRACIAS POR SER LA MUJER QUE ERES, ME AYUDAS SIEMPRE A COMPRENDER QUE LA VIDA ES HERMOSA, TE AMO.

FRANCISCA ROBLES,

MAESTRA, GRACIAS POR ESEÑARME QUE SI SE PUEDE, Y POR TENER LA PACIENCIA CON CADA UNO DE LOS TESISITAS QUE TIENE, ES UNA GRAN MUJER, ES ADMIRABLE SU LABOR, Y MUCHISIMAS GRACIAS POR AYUDARME EN ESTE GRAN PASO.

TINA:

FLAQUITA TE ADMIRO MUCHO POR LO QUE ERES Y HASTA DONDE HAS LLEGADO, GRACIAS POR AYUDARME CON ESTE TRABAJO, TE LO DEDICO COMO SI FUERA UNO MAS DE TUS ALUMNOS, TE QUIERO MUCHO.

MARUQUITA:

ME SIENTO MUY ORGULLOSA Y INMENSAMENTE FELIZ POR TENERTE COMO HERMANA, TE QUIERO MUCHO Y TE AGRADEZCO POR QUE SIEMPRE ESTAS CONMIGO.

BETO:

DIOS ME MANDO UNA GRAN BENDICIÓN EN ESTA VIDA Y ESA ERES TU, TE QUIERO MUCHO.

ERIKA:

PEQUE GRACIAS POR ESTAR EN EL MOMENTO INDICADO EN MI VIDA Y POR SER MI HERMANITA, TE QUIERO MUCHO.

ANDREA Y TADEO:

SON MI GRAN TESORO EN ESTA VIDA, LA LUZ QUE ME HACE SONREIR CUANDO ESTOY TRISTE, MI PEQUEÑOS LOS AMO.

ADRIANA Y DAVID:

LOS QUIERO MUCHISIMO POR QUE SON MIS HERMANOS, GRACIAS POR SER PARTE DE MI FAMILIA.

A MIS TIOS:

NO FALTA MENCIONARLOS A TODOS POR QUE NO QUIERO OMITIR A NADIE, SOLO LES DIGO EN ESTAS LINEAS; QUE CADA UNO DE USTEDES SON EL MOTOR DE MI VIDA, QUE UNA PARTE DE MI CORAZÓN ESTA CON USTEDES Y QUE LOS QUIERO POR QUE LES HE APRENDIDO ALGO IMPORTANTE.

A TV AZTECA:

AGRADEZCO A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL, DE ESTA EMPRESA QUE ME FACILITARON LA UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR ESTE TRABAJO.

A MIS AMIGOS:

A LOS QUE ESTAN CONMIGO HOY, A LOS QUE ESTAN LEJOS Y NO PUEDEN ESTAR, A TODOS AQUELLOS QUE SIEMPRE ME HAN HECHOS SENTIR FELIZ POR QUE CUENTO CON USTEDES, LOS QUIERO MUCHO, UN MILLON DE GRACIAS.

Y SALUDDD ¡!!!!!!!

A DIOS.

GRACIAS POR DARME TODO LO QUE TENGO Y PERMITIRME LLEGAR HASTA EL DÍA DE HOY.

INDICE

	Páginas
Introducción	1
1. Antecedentes Históricos de TV Azteca	4
1.1 Dirección General de Operación Local en TV Azteca	14
1.1.1 Organización	16
1.1.2 Sus funciones	24
1.1.3 Red de Operadoras Locales	28
2. ¿Qué es ISO 9000:2000 norma de calidad para la mejora continua?	31
2.1.1 Definición de ISO	32
2.1.2 Definición de ISO 9000:2000	36
2.1.3 Elementos de la norma ISO 9000:2000	38
2.2 Lo que significa Calidad	44
2.2.1 Definición de calidad en los servicios	44
2.2.2 ¿Dónde se aplica?	45
2.2.3 ¿Cómo se controla?	45
2.2.4 Los objetivos del sistema	45
2.2.5 Implementando el sistema	46
2.2.6 Compromiso del personal	47
2.2.7 Organización enfocada al cliente	48
2.2.8 Mejora continua	49
3. Implantar ISO 9000:2000 norma de calidad para la mejora continua en Operación Local	50
3.1.1 Actividades que desarrolla el área	52
3.1.2 Evaluación del cumplimiento del sistema de calidad con base en ISO 9000:2000	56
3.1.3 Implementación de ISO 9000:2000 en este departamento	59
3.1.4 Alternativas de mejoramiento con base en ISO 9000:2000	61
Conclusiones	64
Bibliografía	67

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de calidad tienen como propósito generar un ciclo que nos permita la mejora en cualquier área donde se pretenda dar un servicio o producto de calidad. Las organizaciones que solamente se conforman con llegar a mantener requisitos mínimos, tarde o temprano tendrán la necesidad de cambiar sus estructuras o actividades de trabajo para poder competir con los demás negocios.

TV Azteca fue la primera empresa de telecomunicaciones en Latinoamérica en implantar la norma de calidad **ISO 9000**, en el año 2000. Después del establecimiento de dicha norma de calidad, ha buscado implantarla en la mayoría de las áreas o departamentos que conforman la empresa, y de esta manera se regulen todas actividades que se desarrollan dentro de esta televisora; para que logre operar de manera eficiente y así establecer un negocio más rentable y sólido, mostrando a una compañía comprometida con la calidad y a la vanguardia de los consorcios de televisión a nivel mundial, que dará confianza a su audiencia, empresarios o anunciantes que estén dispuestos a invertir su tiempo y dinero en ella.

En la actualidad uno de los departamentos de mayor importancia como área de servicio o atención a clientes; es el departamento de Operación Local; el cual da atención a las repetidoras (Estaciones Locales) de TV Azteca en la república mexicana, además de ser el vínculo con diversas áreas del corporativo: Programación, ventas nacionales y/o locales, administración,

producción, soporte técnico de sistemas, etc., dicho enlace permite la operación de las televisoras a nivel local.

Por lo tanto con base en este análisis, se determinó que este departamento es parte fundamental para desempeño y proyección de las televisoras locales de TV Azteca a nivel nacional, además que sus actividades son cien por ciento de servicio, y como tal es indispensable que adopte una norma de calidad como es el caso de ISO 9000:2000 para la mejora continua, la cual le permitirá establecer mejoras en su desempeño como área de apoyo hacia otros grupos, diseñando con base en esta norma (ISO 9000:2000) alternativas de trabajo que eviten errores y costos Innecesarios a la empresa por la falta de capacitación, control de información, administración de los recursos y desempeño del personal.

ISO 9000 es una herramienta de mejora que ha demostrado poder ser un medio para incrementar la satisfacción de los clientes, siempre y cuando considere todos los pasos del servicio estén dirigidos a la satisfacción del objetivo principal "el cliente ". La norma, antiguamente solo se pensaba aplicaba para actividades en fábricas o plantas de productos manufactureros, pero actualmente se extendido con tal magnitud, siendo aplicable a todo tipo de actividad; desde la investigación hasta el desarrollo de los servicios tanto en empresas privadas como estatales.

Por eso en el presente trabajo también explicaremos ¿Qué es la norma ISO? ¿Cómo funciona? y ¿Cómo se puede aplicar?, así como los principales conceptos en torno a ella, debido a que cada organización debe conocerla a

fondo, para que pueda aplicarla de acuerdo a sus necesidades en forma específica.

Los elementos para la mejora o implantación de la norma

ISO 9000:2000 para la mejora continúa, inician con la verificación de calidad y detección de problemas que se están registrando en Operación Local, con la finalidad de comprender los principales aspectos de los procesos que realiza, del producto y de la satisfacción del cliente. Los resultados de estas mediciones se analizarán para producir información para la mejora, pues esta se da al detectar las inconformidades, para efectuar acciones correctivas, acciones preventivas hasta proyectos de mejora continua, que satisfagan las necesidades de ambas partes proveedor y cliente.

1. - TV Azteca, antecedentes históricos.

La televisión en México se caracteriza, principalmente, como medio visual de información, educación y entretenimiento de la mayoría de los mexicanos. Al respecto, en la actualidad, existen dos importantes consorcios privados televisivos que regulan, manipulan y compiten entre sí: Televisa y TV Azteca, aunque la historia de cada una de estas empresas varía significativamente, el punto clave es, que las dos tienen como único propósito obtener vastísimos recursos financieros.

Pero en el presente trabajo nos enfocaremos en particular a TV Azteca, y para esto es importante resaltar los procesos más importantes que dieron vida a lo que hoy conocemos como TV Azteca.

A pesar de que las transmisiones de la televisión en México se iniciaron oficialmente en 1950, la historia de este medio de comunicación en nuestro país se remonta varios años atrás. Dos décadas antes de ese comienzo formal, técnicos mexicanos ya experimentaban con la transmisión de imágenes a distancia, con recursos muy modestos o con apoyo gubernamental. Más tarde empresarios como Emilio Azcarraga Vidaurreta, también destinarían recursos a la experimentación televisiva, ya a mediados de los años cuarenta, este nuevo medio de comunicación se presentaba como un medio potencial para convertirse en un gran negocio.

Pero es hasta los años cincuentas en que la televisión comienza a funcionar de manera cotidiana y a transformarse en una presencia de singular importancia en la vida cultural, política y económica en México.

Pero en este caso tendríamos que enfocarnos a los inicios de canal 13 y 7.

El 24 de junio de 1967 fue otorgada la concesión del canal 13 a la Corporación Mexicana de Radio y Televisión (CMRT), pero fue hasta el 01 de septiembre de 1968 que se inicia operaciones con la transmisión del Informe de Gobierno del Presidente Díaz Ordaz, posteriormente retiran su señal del aire para realizar pruebas y ajustes de imagen y sonido, para continuar nuevamente con sus transmisiones el 12 de octubre del mismo año; con la inauguración de los juegos Olímpicos en México en 1968.

Cuatro años después en 1972, después de varias presiones de compra y venta de acciones, el gobierno adquiere este canal de televisión a través de La Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX), la adquisición de canal 13 por parte del Gobierno significaba que por primera vez desde el surgimiento de la televisión en México, el estado pasaba de funcionar únicamente como autoridad, censor o anunciante a propietario operador y emisor de un canal de televisión.

Ya en la década de los Ochentas 1983-1985, el presidente Miguel de la Madrid, aplica la política de organización de medios de comunicación del Estado y crea un programa en el cual estructura el sistema social del gobierno federal, integrado por los Institutos Mexicanos de Radio (IMER) de la Televisión (IMEVISION) y el Cine (IMCINE).

IMEVISION fue integrado por 2 canales de Red Nacional el 13 y 7, con 44 y 99 repetidoras, respectivamente en toda la república más 3 canales, el

22 de UHF (Ultra Alta Frecuencia) en el Distrito Federal, el canal 8 de Monterrey y el 2 en Chihuahua.

Por su parte el canal 7 inicia transmisiones el 18 de mayo de 1985, este canal como ya se menciona contaba con 99 emisoras que operaban con el nombre de Televisión de la república mexicana (TRM). Con el nacimiento de este canal fue indispensable desplazar el canal 8 que pertenecía a grupo Televisa a la frecuencia del canal 9, esto con la finalidad de evitar interferencias entre señales, el 7 fue adherido a IMEVISION con la intención de optimizar el sistema operativo, financiero y comercial del consorcio estatal.

Durante esta administración canal 7 enfocaba su programación a la creación de espacios dedicados a la televisión Estatal, que buscaba un acercamiento y conocimiento de la realidad nacional, además de la orientación y formación de la población de todas las regiones, en la cual se seguía una línea, popular, juvenil, mientras que el canal 13 continuaba enfocándose más hacia la cultura. ⁽¹⁾

IMEVISION desde sus inicios como televisora controlada por el estado, amplió sus inversiones en la compra de materiales como series, películas extranjeras, programas, torneos y copas de fútbol, básquetbol, tenis, etc. Para de alguna manera competir con la televisión comercial que tenía acaparado a los televidentes, desde 1983 se reubicaron a sus nuevas instalaciones en el Ajusco en donde se incrementó el personal y las producciones propias, todo esto por supuesto lo financiaba el Gobierno Federal.

(1) Sánchez de Armas Miguel Ángel, Del canal 13 a Televisión Azteca, Apuntes para una historia de la televisión mexicana, Pág. 115.

Esta televisora tenía una deuda de 200 millones de pesos asumida por el Gobierno, pero los desfalcos que había eran ya millonarios, por lo que el Estado decidió dejar de subsidiarla, entonces empieza su etapa de comercialización de sus espacios para buscar sus propios recursos financieros.

Para 1985 cuando Pablo Marentes asumió la dirección de Imevisión, sé tenía cero subsidio del gobierno, además que el canal estaba en una gran crisis económica, a pesar de que la televisora busco ser autofinanciable con la comercialización de sus espacios y producciones, pero solo logro aumentar el déficit que ya se tenía.

Durante la administración de Carlos Salinas de Gortari su política económica abarco el campo de la comunicación, con su Plan Nacional de Desarrollo; su objetivo principal era hacer racional el gasto Público, mediante la privatización de las empresas paraestatales, argumentando que las entidades que no fueran estratégicas o prioritarias para la economía del Estado, serían desintegradas bajo conceptos y criterios, para la rentabilidad y utilidad en los mercados comerciales, fue esta la razón que llevo al Gobierno Federal a desincorporar los medios de comunicación estatales.

En La administración de Carlos Salinas, se termino con 924 dependencias paraestatales, mediante liquidaciones, fusiones o procesos de licitación, por lo tanto el número de empresas públicas disminuye en mas de un 80 por ciento y los ingresos de la venta de estas fueron por tan solo 60

millones de pesos, que fueron canalizados para cancelar parte de la deuda que se tenía en el sector público.

Pero los primeros indicios de venta de estaciones televisivas se escucharon en 1990 y a finales de ese mismo año se confirmaron en el Diario Oficial, en donde se publicó que sería susceptible de explotarse comercialmente las frecuencias de los canales 7 y 22, junto con 77 frecuencias más, pero la solicitud de 800 intelectuales, científicos y artistas que pedían que el canal 22 no se vendieran para que su frecuencia fuera utilizada con fines culturales, fue aceptada y quedó bajo la administración del Consejo Nacional para la Cultura y las artes.⁽²⁾

Entonces solo queda el canal 13 como canal estatal, pero el gobierno comenzó a considerar la posibilidad de su venta junto al canal 7, pues la venta de uno solo no era suficiente para ofrecerlo como posible competidor con el consorcio de Televisa, quien mantenía en ese momento el monopolio en este rubro y el cual se pretendía terminar.

Por lo tanto el 30 de Marzo de 1992, la Secretaría de Gobernación, la cual estaba a cargo del canal 13, presentaba una propuesta a la Comisión de Gasto y Financiamiento en la que informaba los motivos por los cuales se debía ser desincorporado el canal 13 como parte de la administración del gobierno.

Las razones eran que, a pesar de que esta dependencia paraestatal había realizado una función social en años anteriores, se tenían serios problemas fiscales que solo perjudicarían las finanzas del gobierno y del gasto

(2) Mejía Barquera, Fernando. Historia mínima de la televisión mexicana (1928-1996), México 1998. Pág. 86.

publico, esta situación no estaba de acuerdo con los tiempos de neoliberación de los medios de comunicación, misma que estaba impulsando el Gobierno Salinista ⁽³⁾

Así, pese a que desde noviembre de 1990 el Gobierno había anunciado su intención de privatizar los medios de comunicación del Estado, sería hasta Marzo de 1993 que se definiría claramente el paquete de medios y las reglas de la adquisición con la publicación de la convocatoria a la subasta.

Entonces el 18 de Julio de 1993, después de permanecer más de veinte años bajo la administración del Estado, el canal 13 y su Red Nacional, son desincorporados, mientras que el canal 7 con sus repetidoras en la república y el canal 2 de Chihuahua, se comienza una serie de procesos para efectuar la desincorporación de la estructura gubernamental, ahora tenían que regularizar la situación legal de los canales, pues como en el caso del canal 7, tenía un estatuto de permisionario, lo cual impedía formalmente su venta, debido a que la legislación en la materia señala "que solamente los canales concesionados pueden cederse en operaciones de compraventa" ⁽⁴⁾. Por lo que se creó una serie de empresas paraestatales, para que se convirtieran en concesionarias de los canales que conforman las dos redes 7 y 13. Poniendo al final a la venta dos cadenas nacionales, una con 90 canales (red 13) y otra con 78 (red 7).

La privatización de los que fueran canales del Estado se lleva a cabo, después de un largo y complicado proceso de licitación público en donde participan cuatro sociedades empresariales; estos candidatos tenían que

(3) Gómez Espejel, *La televisión Estatal Canal 13, México 1985, Tesis Profesional*. UNAM Ciencias Políticas Pág. 150.

(4) *Ley Federal de Radio y Televisión*. Capítulo 1 "Permisos y Concesiones", Artículos 13 al 28.

cumplir con una serie de requisitos; entre los que destacaban tener un proyecto de comunicación, capacidad económica y experiencia en los medios de comunicación.

Los cuatro grupos interesados en el paquete de medios eran Medcom, Geo Multimedia, Cosmovisión y Radio Televisora del centro, este último resultado elegido como ganador para la compra de dicho paquete.

El grupo Radio Televisora del Centro, encabezado por el empresario Ricardo Salinas Pliego propietario de la cadena de tiendas Elektra (venta de artículos electrodomésticos), adquirió entonces por 650 millones de dólares el segundo paquete de medios que incluye: además de las cadenas de televisión 7 y 13, la cadena de salas cinematográficas compañía operadoras de teatros, S.A. y los Estudios América, pasando de IMEVISION a lo que se nombro como Televisión Azteca.

Pero vale rescatar puntos centrales que indica Florence Toussaint ⁽⁵⁾, este autor menciona que dichas concesiones otorgadas para la formación de Televisión Azteca, fueron sin un apego total a la ley, ya que para obtenerlas hubo que pagar 650 millones de dólares, fue entonces la primera vez que el Estado ponía concesiones televisivas en manos de particulares pidiendo dinero por ellas. En la venta de IMEVISION, por lo tanto, tuvo que valerse de argucias para hacerla legal, los canales se convirtieron como ya mencione en empresas para después subastarlas, inclusive se cambio el régimen del canal 7, de permisionario a concesionario, pues sólo así podrían comercializar luego su tiempo. Fue entonces su afán privatizador del gobierno de Salinas de

(5) Toussaint Alcaraz, Florence. Televisión sin Fronteras, México Siglo XXI 1998. Pág. 144.

Gortari y su urgencia por la obtención de fondos económicos, los que lo hicieron pasar por encima tanto de la ley como de la tradición en esta materia.

Televisión Azteca comenzó a operar simplemente con lo que le había dejado IMEVISION: las instalaciones, repetidoras de los canales 13 y 7 con la misma señal, y la programación comprada y propia con la cual había transmitido IMEVISION durante los meses previos a su desincorporación, por lo tanto la primera tarea de los directivos fue la reestructuración de la compañía por que su caja estaba en números rojos, tenía solo 18 anunciantes y 1500 empleados.

De acuerdo a estas condiciones se hicieron cambios drásticos e inmediatos, se redujo a la mitad la planta de trabajadores, se adquirió el equipo necesario para activar la producción televisiva, además de ampliar la cobertura de las frecuencias de sus dos canales.

Para 1993 el canal 7 tenía un alcance del 53 por ciento y el 13 del 77 por ciento, del Tele auditorio en la republica Mexicana. Se busco ampliar dicha cobertura, la televisora adquirió equipos de transmisión que poco a poco fue aumentando el numero de transmisores en el país, ya para 1995 poseía 54 repetidoras de canal 13 y 37 repetidoras de canal 7 en igual cantidad de poblaciones y con una cobertura de 11,761.391 tele hogares.

Pero actualmente cuenta con una Red de bloqueo local instalada en 98 Mini bloqueadoras en la republica mexicana, dentro de las cuales hay 43 televisoras locales, alcanzando una cobertura del 85 por ciento del Tele auditorio en el territorio nacional.

Televisión Azteca desarrolló dos estrategias para empezar a conquistar una parte del mercado publicitario, así como atraer a más público. La primera parte consistió en ofrecer precios bajos por su tiempo publicitario y otorgar bonificaciones, y la segunda en recortar la producción de programas propios, quedándose con muy pocas producciones al aire. El 15 de Octubre de 1993 se anunció su nueva programación y la separación de las señales 7 y 13.

El primero sería destinado a los jóvenes y el segundo al resto del público.

No fue hasta que años más tarde que sus directivos se dieron cuenta que tenían que producir programas propios que llamaran la atención del tele auditorio, para que se pudiera también competir con Televisa; ofreciendo si no mejores, si nuevas opciones de televisión comercial, que fue lo que hizo que repuntara dicha empresa.

En su búsqueda de mayor participación en los mercados publicitarios, echo andar un proyecto para regionalizar en algunas localidades su señal, por supuesto pensando en primera instancia en las ciudades más importantes del país, empezando desde 1994 con la apertura de televisoras locales.

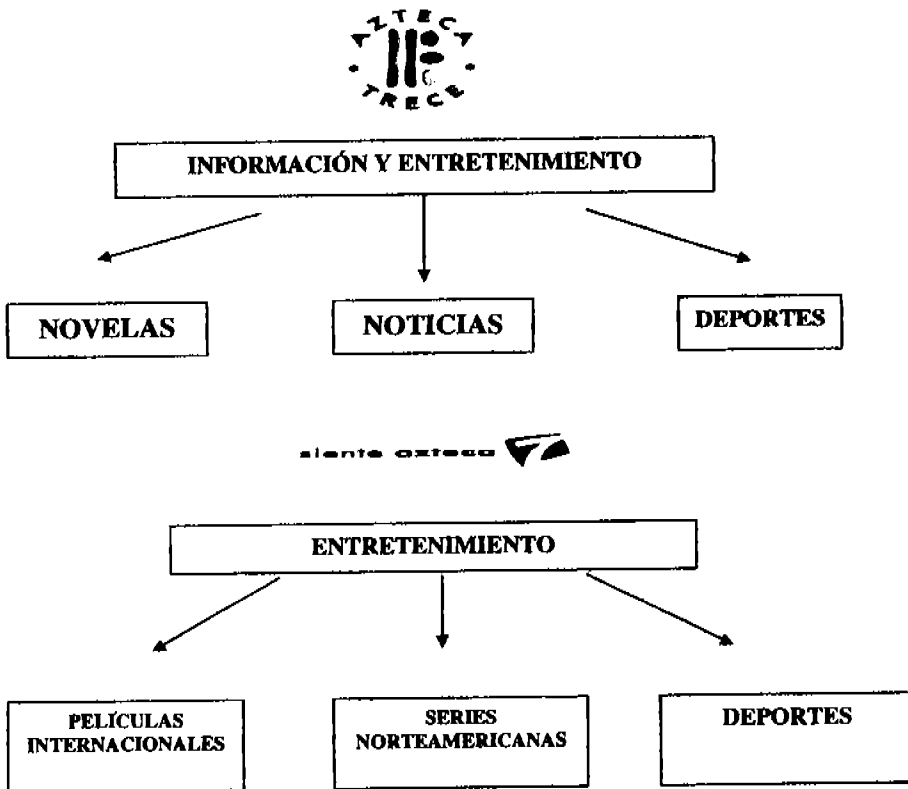
Ya en Octubre de 1995 las repetidoras de Mérida, Tijuana, Monterrey, Guadalajara, San Luis Potosí, Ciudad Juárez, Chihuahua y Veracruz formaban parte del dicho programa, para el cual se tenía planeado insertar programación local sobre la programación que se enviaba desde la ciudad de México.

Sobre este Departamento indagaremos aun más en el siguiente punto con la finalidad de conocer y describir; el surgimiento, desarrollo y funcionamiento de la Dirección General de Operación Local y su Red de Operadoras Locales de Televisión Azteca.

1.1 Dirección General de Operación Local en TV Azteca.

TV Azteca inicio operaciones el 2 de Agosto de 1993 como empresa privatizada. En esa fecha, los clientes eran pocos, la imagen bastante deficiente y la señal llegaban a menos estaciones de las que se había ofrecido en el paquete de medios. La programación transmitida por las redes 7 y 13 era la misma en ambos canales, por esto, lo primero que se hizo fue definir un perfil familiar en el canal 13 y un perfil juvenil en la red 7.

PROGRAMACIÓN



Estos dos puntos centrales serian entonces, las bases para crear un proyecto de Operación Local, en donde se optimizaran los recursos de la empresa, para obtener retribuciones financieras. ⁽⁶⁾

La televisión local como menciona Enrique Bustamante en su libro La televisión económica, "es un proyecto de acercamiento de la televisión a sus espectadores, que contrarreste o elimine el alejamiento estructural de las grandes cadenas nacionales". ⁽⁷⁾

El surgimiento de muchas televisoras regionales y locales, se debe a un fenómeno de descentralización económica, de la búsqueda de nuevos mercados y beneficios, TV Azteca no estaría exenta de realizar este proceso, realizando una investigación en cada una de las ciudades de la republica donde buscaría la opción de abrir una estación local, con empresarios importantes en la región, con un nivel económico comprobable y minimos conocimientos del medio televisivo, con la propuesta que estos fueran socios comerciales en la apertura de una televisora en el ámbito local para que transmitiera y vendiera esta señal.

Por lo tanto en cualquier ciudad donde se recibiera la señal enviada por TV Azteca se podría abrir una televisora local, esta transmitiría comerciales y programas locales, bloqueando sobre un spot o programa nacional en espacios bien definidos.

Entonces ya para finales de 1994 se inició el bloqueo en el Distrito Federal, en forma manual, hasta mediados de 1995 se puso en operación un

(6) Planes Comerciales TV Azteca 1995 al 2003. (Estrategias de ventas).

(7) Bustamante Ramírez, Enrique. La televisión económica: financiación, estrategias y mercados. Barcelona .Editorial Gedisa. 1999. Páq. 180.

nuevo sistema semiautomático de bloqueos, y sería instalado en las nuevas sucursales locales que se iban abriendo en los estados.

Al respecto menciona Florence Toussaint, que TV Azteca "va en búsqueda de mayor participación en los mercados publicitarios, echo andar un proyecto para regionalizar algunas de sus señales en ciudades importantes del interior".⁽⁸⁾

Ya para diciembre de 1995 se inició la apertura de televisoras locales con la instalación de TV Azteca Monterrey (Publmax), después Veracruz, San Luís Potosí, Guadalajara, Ciudad Juárez, etc.

Esta apertura fue apoyada por una persona de jurídico la cual se encargaba de elaborar el contrato de Comisión Mercantil a lo que se le denominaría Socio Operador Local (SOL); "es una persona física o moral con capacidad empresarial comprobada que desea asociarse con la empresa para que conjuntamente con ella, operen en un área geográfica definida. Debe cumplir con la misión, filosofía, políticas y objetivos de la empresa. Debe ser un inversionista con capacidad financiera comprobable, ser proactivo, capaz de asumir retos y alcanzar metas contar con alta capacidad para organizar y dirigir al personal a diferentes niveles, así como habilidad para concluir con éxito proyectos varios"⁽⁹⁾, estos eran requisitos indispensables para establecer una relación como socios Operador Local, otra persona de sistemas era la que instalaba y daba soporte al sistema de bloqueo, una de ingeniería instalaba el equipo para el master local y otra viajaba para capacitar a los nuevos usuarios del sistema de bloqueo.

(8) Toussaint Alcaraz, Florence. *Televisión sin fronteras. México. Siglo XXI*. Pág. 136.

(9) Descripción Socio Operador Local. *Estatos Jurídicos, contratos de Sociedad mercantil en TV Azteca.*

En Octubre de 1996, se creo el área de Operación Local, la cual dependía de la Dirección General de Administración, Finanzas y Operaciones. Pero formar y fortalecer esta nueva parte del negocio no era nada fácil por lo que se busca un equipo de trabajo con el perfil adecuado para dar soporte y desarrollo a esta nueva estructura cuya denominación sería Dirección General de Operación Local.

En sus inicios sólo se consideraban en el organigrama del área; dos gerentes locales, los cuales atendían, en forma total y permanente a las televisoras cuidando los convenios que se tenían en los contratos mercantiles, tiempo después hubo la necesidad de crear y ampliar la estructura, por lo que fue necesario contratar supervisores de operación, sistemas y continuidad, aproximadamente seis meses después se incorporan un encargado del desarrollo tecnológico , un responsable de producción, otro de administración y recursos humanos, el área desarrollaba rápidamente necesitando cada vez mas personal que atendiera en ese entonces mas de 20 televisoras.

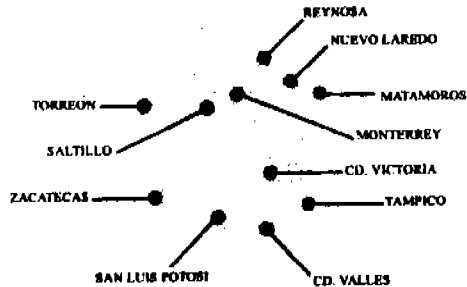
En 1998 se integro el área de ventas en el ámbito local, puesto que se encontraba separada de Operación Local y hasta entonces había pertenecido a la Dirección General de Ventas Nacionales, poco a poco fue creciendo el numero de plazas en la republica hasta tenerse la operación de 42 televisoras locales que hasta la fecha están en funcionamiento, también se incluyo el departamento de Descargas (venta de espacios locales a clientes nacionales), para ese entonces se creo la gerencia de ventas locales, la cual dividió el país en 5 zonas geográficas Noroeste, Noreste, Occidente, Sureste y Centro.

ZONAS DE COBERTURA Y ESTACIONES LOCALES DE TV AZTECA.

Noreste

Monterrey, Nuevo Leon	3.43
San Luis Potosí, S.L.P.	1.59
Ciudad Valles, S.L.P.	0.34
Tampico, Tamaulipas	0.98
Ciudad Victoria, Tamaulipas	0.35
Nuevo Laredo, Tamaulipas	0.30
Reynosa, Tamaulipas	0.24
Matamoros, Tamaulipas	0.23
Saltillo, Coahuila	0.57
Torreon, Coahuila	1.30
Zacatecas, Zacatecas	0.54

Total: 9.86



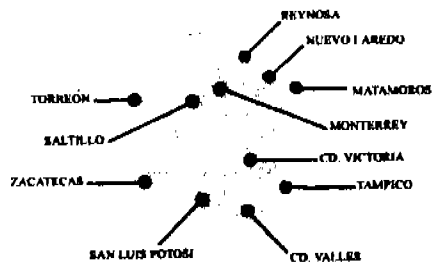
Total 9.86 millones de personas

Fuente página Web. TV Azteca.

Noreste

Monterrey, Nuevo Leon	3.43
San Luis Potosí, S.L.P.	1.59
Ciudad Valles, S.L.P.	0.34
Tampico, Tamaulipas	0.98
Ciudad Victoria, Tamaulipas	0.35
Nuevo Laredo, Tamaulipas	0.30
Reynosa, Tamaulipas	0.24
Matamoros, Tamaulipas	0.23
Saltillo, Coahuila	0.57
Torreon, Coahuila	1.30
Zacatecas, Zacatecas	0.54

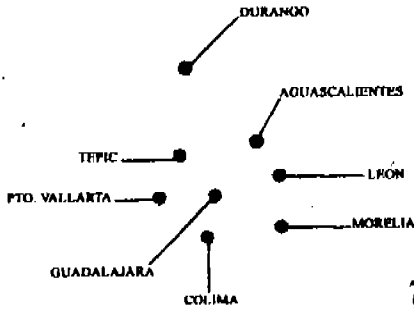
Total: 9.86



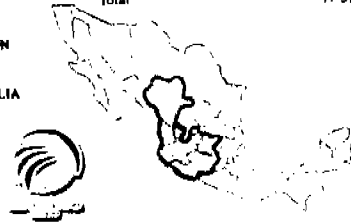
Total 9.86 millones de personas

Total 17.39 millones de personas

Occidente



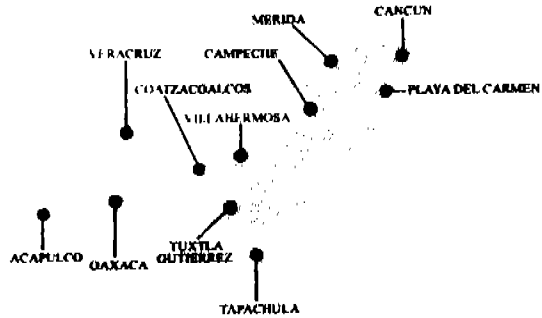
Leon, Guanajuato	6.00
Guadalajara, Jalisco	4.83
Morelia, Michoacan	2.61
Aguascalientes, Aguascalientes	1.31
Colima, Colima	1.05
Tepic, Nayarit	0.68
Durango, Durango	0.66
Puerto Vallarta, Jalisco	0.35
Total	17.39



Fuente página Web. TV Azteca.

Sureste

Veracruz, Veracruz	7.74
Yuxta Gutierrez, Chiapas	2.19
Villahermosa, Tabasco	1.70
Acapulco, Guerrero	1.45
Oaxaca, Oaxaca	0.91
Tapachula, Chiapas	0.45
Campeche, Campeche	0.41
Merida, Yucatan	1.61
Cancun Quintana Roo	0.40
Total	16.95

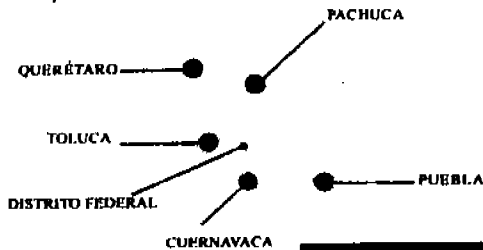


Total 16.95 millones de personas



Centro/ MegaPlaza

Ciudad de Mexico, D.F.	20.01
Toluca, Estado de Mexico	3.58
Puebla, Puebla	3.06
Cuernavaca, Morelos	1.67
Queretaro, Queretaro	0.91
Pachuca, Hidalgo	0.18
Total	29.38



Total 29 39 millones de personas

Fuente página Web. TV Azteca.

Para la supervisión de cada zona se tenía a gerentes responsables de monitorear y apoyar las ventas de cada televisora, vigilando la explotación comercial de la plaza, viajando regularmente a revisar la cartera de clientes, capacitar al personal de ventas, buscar nuevos clientes locales, cerrar contratos, efectuar cobranza de sus participaciones y verificar el cumplimiento de la cuota mensual de venta que el corporativo asignaba a cada local.

Sólo dos años mas tarde se afianzo esta área y las televisoras locales lograron su reconocimiento dentro del negocio corporativo, dándole un espacio aun más importante en la empresa. Entonces los bloqueos locales coordinados con Operación Local, ofrecían espacios de tiempo aire en televisión como otra alternativa del negocio; incrementando sus ventas y participación en el mercado.

A partir del 2001 se creó el área de Mini bloqueo, incorporando un sistema computarizado de bloqueo automático CABS (Control Automático de Bloqueo Satelital), este nuevo equipo se fue instalando en todas las locales, además en localidades donde no se tenía presencia o cobertura, permitiendo el control por medio de este sistema digital de mini bloqueadoras, que se supervisan y pueden operar desde la ciudad de México a cualquier región.

En este mismo año se cambia de administración la cual tiene como objetivo principal retirar las locales socias que se tienen en esos momentos y comenzar a operarlas como sucursales propias de TV Azteca. Es importante resaltar que TV Azteca como dueño de la señal de red 13 y 7 cedía el derecho al socio para comercializar 40 segundos de spoteo por cada media hora de programación en ambos canales definiendo porcentajes de participación en dichas ventas del 60 por ciento al socio y 40 por ciento al corporativo, este proceso continuo siendo el punto central de La dirección General de Operación Local, que ahora pretendía quedarse con el 100 por ciento de las utilidades.

1.1.2 Funciones.

Operación Local tiene como principal función el optimizar la inversión de los clientes. Se encarga de comercializar la programación de la frecuencia de los canales 7 y 13, por medio del sistema de televisión abierta.

En la actualidad están en funcionamiento 42 operadoras locales, con una cobertura del 81.8 por ciento de la población del país distribuida en 5 regiones.

- Noroeste: Culiacán, Mazatlán, Hermosillo, Tijuana, Mexicali, Ensenada, La paz.
- Noreste: Monterrey, San Luis Potosí, Ciudad Valles, Ciudad Juárez, Chihuahua, Tampico, Ciudad Victoria, Nuevo Laredo, Reynosa, Matamoros, Saltillo, Torreón, Zacatecas.
- Occidente: León, Guadalajara, Morelia, Aguascalientes, Colima, Tepic, Durango.
- Sureste: Veracruz, Tuxtla Gutiérrez, Villahermosa, Acapulco, Oaxaca, Tapachula, Coatzacoalcos, Campeche, Mérida, Cancún.
- Centro: Querétaro, Toluca, Puebla, Cuernavaca, Pachuca.

Para atender a estas 42 plazas entre televisoras propias y socias, La dirección de Operación Local divide en las siguientes áreas en las cuales se atienden los requerimientos que demanden cada una de las plazas, a continuación les daré una breve descripción de cada una y que labor desempeña:

Dirección General de Operación Local, coordina y supervisa toda la administración de las sucursales de TV Azteca, también es regulador de las plazas controladas por socios, es el vínculo de las Operadoras Locales con el corporativo.

Gerencia de ventas: esta encargada de apoyar, controlar, además de verificar las ventas que se generan en cada una de las plazas, esta dividida en dos direcciones; Zona Norte / centro y Zona Sur / Centro.

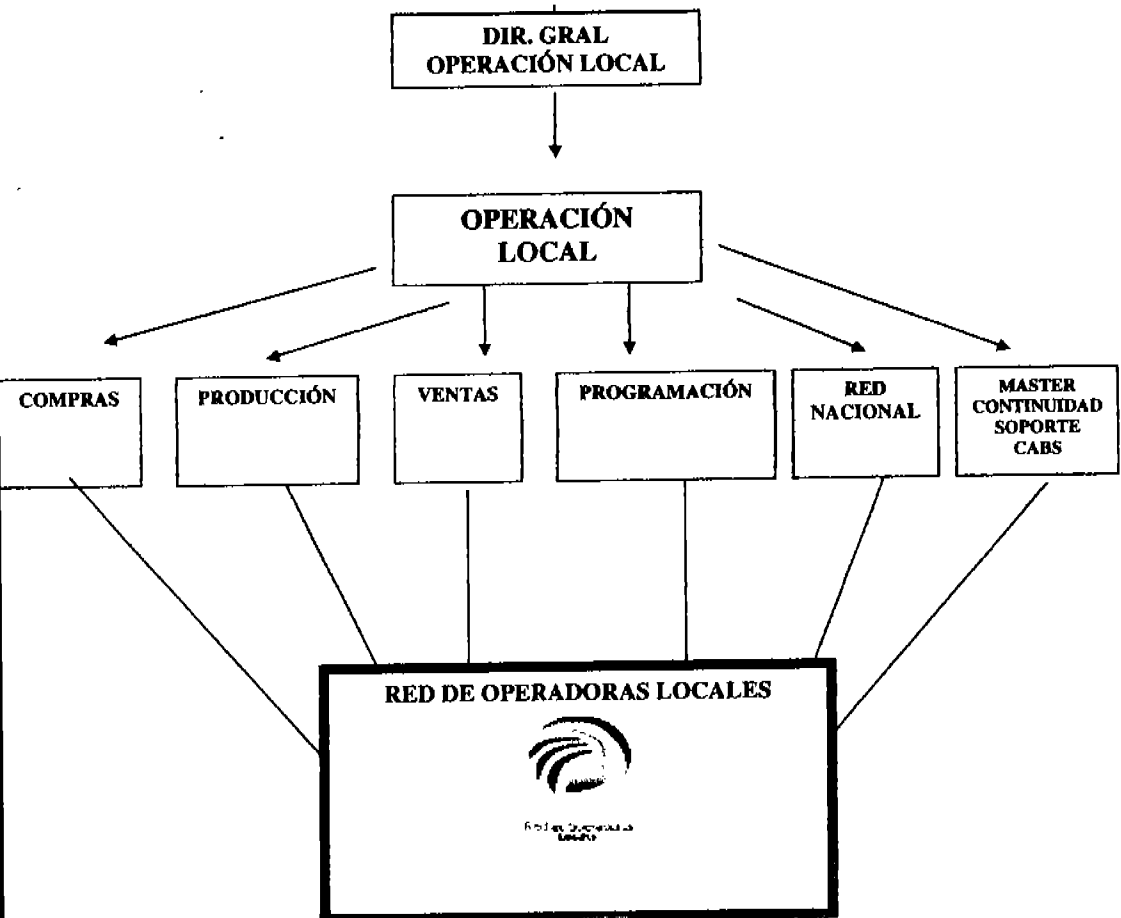
Soporte técnico y Desarrollo tecnológico: capacita, desarrolla, implementa y da soporte en sistemas y transmisión; OPTV, Master, mini bloqueo, enlaces, sciel, etc.

Administración: controlar y optimizar los recursos de las plazas propias, llevando los costos y gastos, para que le permita saber la rentabilidad que tiene cada una de ellas, para entregar reportes al corporativo.

Inmuebles: este departamento se creó para buscar los lugares adecuados para que se establezca las nuevas plazas que son absorbidas por el Corporativo, además de proveer de todos los materiales que se requieran para el mantenimiento de los inmuebles en donde se encuentran las televisoras

Operación Local: provee el equipo, información, materiales (spot y programas), espacios, cotizaciones, coordinación de eventos con clientes, etc., que se requieren. Además sirve como vínculo con las áreas de programación, compras, administración, continuidad, soporte, entre otros, los cuales se encuentran en las oficinas centrales en TV Azteca.

AREAS DE SERVICIO DE OPERACIÓN LOCAL.



Descargas: es el área que vende espacios comerciales no utilizados por las plazas a clientes nacionales que estén interesados en solo regionalizar una campaña, es el mediador con el departamento de ventas nacionales.

Producción: elabora, realiza y post-produce spot, cápsulas o programas que se venden a clientes locales, además de supervisar los programas que son

susceptibles de iniciar transmisiones a nivel local, con el único objetivo de evaluar la calidad de la producción.

Red Nacional: da soporte, controla y vigila la transmisión vía satélite y local, desde cada uno de los transmisores que se tiene en el país, su objetivo es mantener en operación los 365 días del año los equipos de transmisión que emiten la señal de TV Azteca.

Mini bloqueo: en este departamento se concentra todas las ventas por medio de pautas (control o rol de número de veces en que se transmite un spot) en el cual se ingresara a la plaza o plazas específicas por medio del sistema de las mini bloqueadoras.

La Dirección General de Operación Local, tiene una diversidad de actividades y funciones para apoyar, controlar, coordinar, administrar, optimizar y supervisar a las estaciones locales con la única finalidad de buscar incrementar las ganancias de TV Azteca, así como mantener y ampliar el número de televidentes enganchados a las 2 señales de esta empresa, pero para esto se requiere todo un equipo de trabajo en el cual se fijen objetivos comunes entre televisoras locales (Estaciones Locales) y el corporativo.

1.1.3 Red de Operadoras Locales.

TV Azteca está presente como se ha mencionado en toda la republica mexicana, cubriendo el territorio nacional a través de su Red de Estaciones Locales que trabajan para ofrecer otras opciones de publicidad y programación más cercana a los televidentes y anunciantes regionales.

Son estas 42 estaciones locales que cubren más del 80 por ciento de los hogares mexicanos, los cuales operan como transmisores de medio tiempo de programación y anuncios (spot) locales, pero además de transmitir la señal nacional de TV Azteca, buscan acercarse más a los problemas e intereses de las comunidades en el ámbito regional, entonces la programación local adquiere una especial relevancia para las audiencias regionales.

La red de estaciones locales, también se preocupa por garantizar y optimizar todos sus procedimientos; elaborando un desarrollo tecnológico propio, creando sistemas para transmitir y comercializar la señal, para que de esta manera se cree una empresa a pequeña escala.

En ellas se trabaja para cubrir el territorio nacional, a través de la recepción en cada plaza de la señal de TV Azteca; para llevar su mensaje directamente y con gran efectividad a más de 16 millones de TV hogares con una audiencia superior a los 83 millones de personas en todo el país.

Entonces, la red de Estaciones Locales es ideal para realizar mercados de prueba y promociones específicas, definiendo los objetivos por zonas geográficas, regionales o locales, además de diferenciar a los consumidores con características específicas.

Las ventajas que se tendrá en anunciarse en cualquiera de las plazas que compone las televisoras locales serán:

- Spoteo local en programación nacional.
- Spoteo local en programación local (inserciones en programas producidos para los diferentes intereses y gustos regionales.
- Cápsulas
- Inserción de súper imposiciones. ⁽¹⁰⁾

Para concluir, esta Red de Estaciones Locales, son todas las televisoras que tiene TV Azteca en el territorio nacional, y que hasta el 2004 están concentradas en 2 grupos: Socias y Propias.

Sucursales Socias: la administración y operación esta a cargo de un Socio Operador Local, el cual solo da una participación del 40 por ciento de las ganancias de las ventas a TV Azteca, además de pagar una cuota económica mensual para mantener el derecho de uso de la señal.

- Monterrey, Matamoros, Hermosillo, Culiacán, Ciudad Valles, Tampico, Ciudad Victoria, Nuevo Laredo, Reynosa, Matamoros, Saltillo, Villahermosa, Oaxaca, Mérida, Acapulco, Coatzacoalcos y Puebla.

Sucursales Propias: TV Azteca administra y controla sus operaciones al 100 %, las ganancias y gastos dependen de Dirección General de Operación Local, que a su vez reporta al corporativo la rentabilidad que generan.

- Mazatlán, Tijuana, Mexicali, Ensenada, La Paz, San Luís Potosí, Ciudad Juárez, Chihuahua, Torreón, Zacatecas, León, Guadalajara, Morelia, Aguascalientes, Colima, Tepic, Durango, Veracruz, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Campeche, Cancún, Toluca, Cuernavaca, Querétaro y Pachuca.

(10) Plan Comercial TV Azteca 2001, 2002 y 2003.

Con estos 2 grupos, TV Azteca ha logrado llegar a todo el territorio nacional, ha buscado establecer bases de crecimiento con la única finalidad de alcanzar metas comerciales o de ventas, que le permitirán mantenerse en el ámbito Televisivo como la segunda empresa más importante del país.

La calidad en los productos que se ofrecen a clientes y televidentes debe cubrir ampliamente sus necesidades, de lo contrario estos buscaran mejores opciones las cuales cubran sus expectativas.

Hoy en día el hablar de calidad en el ámbito laborar es fundamental, los errores, imprecisiones, mal desempeño o procesos incorrectos, cuestan miles de pesos a las empresa. La empresa se ha preocupado por mantener un Standard de calidad en diversas áreas Red Nacional, Administración y Contraloría, Control de calidad y transmisión, estos departamentos se han certificado por ISO 9000; norma de certificación de calidad internacional.

¿Pero como nos puede ayudar el ISO 9000, para corregir procesos que apoyen a un área de servicio?, en este caso Operación Local. En el siguiente capítulo precisaremos ¿Qué es ISO 9000? , además cómo nos puede apoyar para crear alternativas de trabajo para tener un área de servicio de calidad.

2. ¿Qué es ISO 9000:2000 norma de calidad para la mejora continua?

Las normas internacionales ISO 9000 son actualmente un fenómeno en todo el mundo, estas han sido aplicadas en una gran variedad de organizaciones en diferentes campos, incluyendo industrias internacionales grandes, instituciones públicas de servicios, además pequeñas y micro empresas.

Se ha incrementado en la última década la tendencia en las organizaciones a contar con sistemas de administración de la calidad como un medio para incrementar la satisfacción de sus clientes, así como mejorar su imagen ante ellos, esto se ha reflejado principalmente debido a la globalización y a la apertura comercial, creando una mayor competencia entre los diferentes sectores productivos.

“En la medida que las organizaciones se adapten a los nuevos retos soportada en los avances tecnológicos, la modernización financiera y la calidad, tendrán mayor oportunidad de ofrecer productos o servicios en otros países “. (11)

Es entonces cuando se aumenta la capacidad de elección, aumenta los requisitos de calidad y hace más grandes los retos del mercado; pues ahora se puede elegir entre un número mayor de proveedores que les aseguren la calidad de producto o del desempeño de la empresa.

Anteriormente se pensaba que la calidad sólo se veía como algo enfocado particularmente a las fábricas o plantas de productos manufacturados, pero poco a poco se ha extendido y ahora se aplica a todo tipo de actividades desde la investigación y desarrollo hasta los servicios, tanto en organizaciones privadas como estatales.

Ahora es importante explicar qué es y cómo funciona la norma ISO 9000:2000; la cual será nuestra herramienta para estructurar alternativas de cómo mejorar la calidad de servicio en el área de Operación Local en TV Azteca, pero antes definiremos ¿Qué es ISO?.

(11) Nava Carballido Víctor, Jiménez Valdez Ana, ISO 9000:2000, México, Editorial Limusa 2003, Pág 10.

2.1.1 Definición de ISO.

ISO (International Standarding Organization) son las siglas en ingles de la Organización Internacional para Estándares con sede en Ginebra Suiza, "esta es una federación mundial no gubernamental de grupos o agencias nacionales las cuales fijan estándares o normas de calidad".⁽¹²⁾

El objetivo del ISO es promulgar estándares con el propósito de mejorar la eficacia en las operaciones y en la productividad así como reducir el costo en las empresas.

Aproximadamente son 100 países los cuales pertenecen a esta organización; la cual además trabaja formando comités Técnicos para discutir problemas o puntos particulares sobre la calidad. En 1987 se formo el TC (Comité Técnico) 176 países conforman este comité para armonizar las actividades internacionales en el manejo de la calidad y los estándares de la seguridad de la calidad. Lo que hizo que surgiera la serie 9000.

Esta serie 9000, es un conjunto de estándares que proveen guías para el manejo de la calidad, además de que ayudara a identificar los elementos generales que serán necesarios para obtener procesos de calidad. Como ISO 9000 es totalmente independiente de cualquier industria o sector económico, serán las propias compañías quienes individualmente determinaran como se implementara estos estándares, enfocando sus necesidades especificas y de sus clientes.

Estos estándares no son sólo para productos y no incluyen requisitos técnicos, si no que en realidad cualquier compañía se puede enfocar en ellos, básicamente lo que tienen que hacer entonces una empresa es documentar lo que hace y hacer lo que documenta, realizar un juicio crítico de sus procesos, para que de esta manera genere cambios cada vez que sea necesario.

(12) Ortiz Villar, Sonia, Consideraciones para obtener la certificación ISO 9000, Asociación Farmacéutica Mexicana.
Pág. 35 - 41

En 1987 ISO publicó las primeras cinco normas internacionales sobre aseguramiento de calidad, conocidas como las normas ISO 9000, estas eran consideradas en sus inicios como "refinamientos de todos los más prácticos y genéricamente aplicables principios de sistemas de calidad" ⁽¹³⁾, como lo menciona Brian Rothery., puesto que estas eran acuerdos entre las más avanzadas autoridades en estas normas como base de una nueva etapa en la administración de la calidad, a continuación se describen estas cinco normas:

ISO 9000, se encargara del manejo de la calidad y estándares de seguridad de la calidad, con ellas se enfocaran guías para la selección y uso de los estándares correctos para tener procesos de calidad.

ISO 9001, es el modelo para seguridad de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio, este se usara cuando se requiera para asegurarles a los clientes la calidad en todo el proceso completo desde el diseño hasta el servicio.

ISO 9002, para la seguridad de la calidad en la producción, instalación y servicio, esta es muy parecida a ISO 9001 pero en esta se omiten los aspectos de diseño y desarrollo.

ISO 9003, tendrá que asegurar la calidad en la inspección y prueba final. Será utilizada en las inspecciones y pruebas finales.

ISO 9004, es el manejo de la calidad y elementos de los sistemas de calidad, provee las pautas o guías a seguir para establecer un sistema de manejo de la calidad, en este se con juntaran ISO 9001, 9002 y 9003, para establecer un sistema de calidad.

(13) Rothery, Brian. ISO 9000. Segunda Edición 1993. Pág. 20

Los estándares que establecen estas series de normas ISO 9000 tienen dos funciones primordiales:

- 1) El manejo de la calidad, los estándares proveen una guía a todas las empresas que quieran implementar un sistema de calidad efectivo en sus organizaciones o que quieran mejorar los sistemas de calidad existentes.

Este proceso determinara objetivos y responsabilidades, que se implementaran por medio de la planeación, el control, seguridad y el mejoramiento de la calidad dentro de un sistema o área determinada.

- 2) Seguridad de la calidad; los estándares proveen a los clientes de elementos indispensables para que el pueda evaluar que tan adecuado es el sistema de calidad; puesto que tiene que ser prestador de servicio o proveedor.

Entonces esta va a determinar de acuerdo a las actividades planeadas y sistemáticas; las cuales van a determinar si la empresa esta cumpliendo con los requisitos de calidad.

Pero como vamos a lograr que las normas ISO 9000 se ajusten en el proceso de calidad existentes en las empresas; estas van a lograr que se entrelacen las organizaciones y mejore la comunicación, con estas normas se contribuirá a una mejora gradual en las operaciones con el simple objetivo de implantar un proceso que sea de acción correctiva.

"ISO 9000, es una herramienta elemental para la satisfacción de los clientes y la mejora de la empresa"⁽¹⁴⁾, esta norma se enfocara en 20 aspectos importantes para llegar al proceso de certificación, cada uno se van a relacionar entre aspectos específicos para lograr las satisfacción de los clientes.

(14) Rabbit T. John, A. Bergh Peter. Breve guía para ISO 9000. Editorial Panorama. Primera Edición 1997. Pág.12.

- 1) Responsabilidad ejecutiva.
- 2) Sistema de calidad.
- 3) Revisión del contrato.
- 4) Control de diseño.
- 5) Control de documentos y datos.
- 6) Adquisiciones.
- 7) Control de productos proporcionados por el cliente.
- 8) Identificación y seguimiento de productos.
- 9) Control de procesos.
- 10) Inspección y pruebas.
- 11) Control de equipo de inspección, medición y pruebas.
- 12) Estado de las inspecciones y pruebas.
- 13) Control de productos fuera de especificaciones.
- 14) Acciones correctivas y preventivas.
- 15) Manejo, almacenaje, empaque, preservación y entrega.
- 16) Control de registros de calidad.
- 17) Auditorias internas de calidad.
- 18) Capacitación.
- 19) Servicio.
- 20) Técnicas estadísticas.

Entre estos veinte puntos se determinara cuales son en los cuales nos podemos apoyar en mi campo de estudio y trabajo en forma especifica, pero la versión del año 2000 se considero darle un enfoque de procesos, teniendo cuidado que todos los pasos se cumplan para crear el producto o dar el servicio, los cuales estén en caminados para lograr la satisfacción del cliente, ahora es mas importante la prevención que la corrección, uniendo en un gran proceso los puntos que se siguen en la producción, inspección con calidad.

2.1.2 Definición de ISO 9000:2000.

Las normas ISO 9000 en sus inicios o en la edición de 1994, estaban orientadas hacia la manufactura, pero ahora se realizó una revisión y se creó la versión 2000; la cual considero la aplicación de un lenguaje que fuera más fácil de entender y aplicar en todo tipo de organizaciones, que proporcionara los elementos para su fácil entendimiento y llevarlas a la práctica en las empresas pequeñas y medianas.

Entonces ISO 9000:2000 está basada en los principios fundamentales de ISO 9004 y ISO 9000 en donde se encuentran los principios de gestión de calidad; estos son un conjunto de ideas que describen brevemente el propósito o propósitos de cómo se debe trabajar para obtener beneficios a través de la calidad, de tal manera que estas se puedan adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa para lograr la mejora continua en la organización, lo importante es que se entienda el concepto para que cada uno tome o se ocupe de adoptar la mejor forma de aplicarla en su empresa, debido a que en ella se reconocen las necesidades, problemas y objetivos que requiere la organización.

Como ya vimos en el punto anterior la norma ISO 9000, es la que va a describir los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad, ahora es importante resaltar que esta norma es de gran utilidad para conocer la terminología y sus significados. Estos modelos han demostrado que para mejorar el funcionamiento de las organizaciones en el desempeño de las prácticas y capacidades basándose en puntos clave del desempeño, que servirán para dar un giro a la estructura de trabajo, se centrará en verificar ese mismo desempeño, planeación, entrenamiento y evaluación.

La versión 2000 de la norma ISO 9000, ahora busca conjuntar en un nuevo esquema todos los requisitos uniéndolos en una sola norma, con el objeto de eliminar aquellos que no aplican a una organización determinada

por que los criterios de la norma no pueden verse como elementos aislados, sino que conforman interacciones que generan "el proceso de gestión de la calidad" de acuerdo a lo que nos indica el escritor Víctor Manuel Nava ⁽¹⁵⁾, lo que implica que en las organizaciones existan procesos que se reunirán y actuaran para lograr resultados que se presentan a continuación:

- Identificar los procesos necesarios.
- Determinar sus secuencias e interacciones.
- Determinar métodos para operarlos y controlarlos.
- Asegurar la disponibilidad de información para operarlos y darle seguimiento.
- Medirlos, darles seguimiento, analizarlos y mejorarlos.

(15) ob.cit. Nava Víctor Pág. 46.

2.1.3 Elementos de la norma ISO 9000:2000.

Cuando se pretende desarrollar un plan de trabajo para la mejora de la empresa, el mejor programa o esquema de trabajo es el que desarrolle la propia organización con base en sus necesidades específicas después de haber realizado el diagnóstico de las dificultades y logros que tiene en el desarrollo de sus actividades de trabajo.

Muchas veces existen infinidad de ideas administrativas que invitan a la utilización de lineamientos para la mejora en el desempeño de las empresas; el análisis de procesos, la planeación, el control estadístico del proceso de trabajo, de acuerdo a las necesidades que se tengan en ese momento, pero son utilizadas de manera aislada no le permiten al grupo que logre formarse de una manera armónica, pues solo atacara puntos o problemas específicos, puesto que no esta enfocado a la estructura en forma general.

Este proceso posiblemente ayudara a mejorar el funcionamiento en partes específicas, es por eso que se requieren procesos que vean en forma global al grupo o área en donde se va a implantar una norma de calidad.

Por lo tanto los elementos que nos van a asegurar la calidad dentro de una organización, de acuerdo a la norma ISO 9000:2000, serán 4 grupos que estarán encargados de atender las necesidades de todos los aspectos involucrados; en el trabajo y con sus actividades, que busquen la satisfacción del cliente. ⁽¹⁶⁾

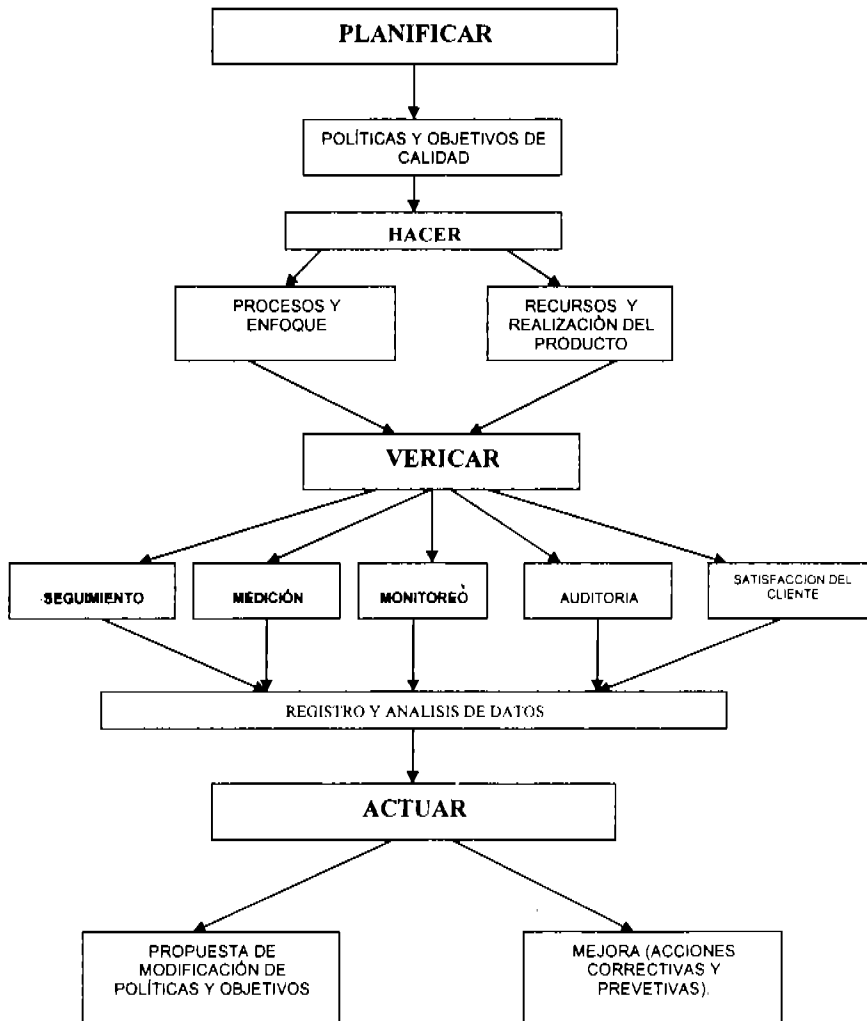
- **Responsabilidad de la dirección:** La autoridad máxima de una empresa, grupo, área, etc., es la dirección, es su responsabilidad conducir a través del liderazgo el proceso de calidad, de una forma participativa y visible, estableciendo con claridad los propósitos que se pretenden alcanzar a través de la planeación de un sistema que defina como están funcionando sus procesos, para que estos se analicen, para después realizar acciones para mejorarlos.

- **Gestión de los recursos:** Este será el cuidado que se debe tener en la relación con los recursos humanos y materiales; que permitan implementar o mantener un sistema de calidad; con el personal a través del trabajo en equipo, debido a que este es valioso por su participación dentro del sistema de calidad, además de que tenga una adecuada formación, debido a que es indispensable contar con la infraestructura necesaria para que se desarrollen sin ningún problema las actividades en el trabajo. Dentro también de este punto se incluye el desarrollo de un ambiente de trabajo adecuado que facilite y asegure las labores diarias.
- **La realización del producto:** En la planeación se verifica como se va a desarrollar el producto y si cumple satisfactoriamente con los requisitos, realizando los cambios necesarios en caso de presentar problemas, hasta que llegue a las manos del cliente en optimas condiciones.
- **Medición, análisis y mejora:** La mejora va a permitir a los grupos o empresas crecer, sin quedarse estancados a pesar de todos los cambios que se están generando en el entorno, pues si el sistema no evoluciona o cambia, se vera rebasado por el avance tecnológico. La medición, análisis y mejora van a permitir que se establezcan mecanismos de los cuales se sirva la organización para obtener información acerca de la satisfacción del cliente.

Con esta información se analizaran los datos obtenidos, que le permitirán tomar acciones para mejorar el sistema, a través de mecanismos correctivos que solucionen de forma inmediata los problemas, para que no se vuelvan a presentar, pero además se tendrá que diseñar mecanismos de acciones preventivas que eviten inconformidades futuras.

Pero para desarrollar y estudiar estos cuatro grupos se debe establecer un modelo de procesos, en el cual se ayudara a dirigir las actividades de la organización, de manera que estas estén orientadas a la satisfacción del cliente.

Dentro de este modelo existe un ciclo "denominado PDCA, este ciclo de calidad con siglas en inglés describen cuatro aspectos fundamentales; Planear (P), Hacer (D), verificar (C), y actuar (A) "este modelo fue desarrollado por Deming, para la aplicación de la calidad.

Ciclo para Aplicación de Calidad de Deming.

Este ciclo también se puede definir a través de las siguientes definiciones que se describen en la norma ISO 9001:2000.

Plan: establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. **Hacer:** implementar los procesos, **Verificar:** realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Como ya se menciona este ciclo esta directamente vinculado a la norma ISO 9000, este modelo será utilizado para encontrar alternativas de apoyo para mejorar la calidad de servicio, pues esto es parte fundamental para mejora continua.

Pero este ciclo también se presenta en forma directa en el ambiente de trabajo, como se indica en los siguientes párrafos:

El PDCA a nivel equipo; en este caso es importante que cada uno de los equipos tenga un ciclo de mejora PDCA, en el cual ellos planearan sus actividades, la realización de ellas, verificar que se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado, para que la medición, análisis y mejora determinen el crecimiento del equipo, sin dejar de lado la relación que existe con otros equipos de trabajo. Con los procesos completos además se debe identificar claramente las funciones a los clientes internos y externos.

El PDCA a nivel personal; en este ciclo se debe analizar las expectativas personales que se tienen y las que se pretenden para el futuro, considerando la relación con la familia y el trabajo, después se realizaría lo planeado, después se verifica y se mide para tomar acciones de mejora.

Otro punto importante en los procesos de gestión de calidad, es la comunicación interna; esta es parte fundamental para entender y seguir los objetivos de calidad por parte de todo el personal, con la comunicación se eliminan barreras, esta va a contribuir para visualizar la calidad como parte integral de la organización y de esta manera fomentar la mejora continua.

2.2. Lo que significa Calidad.

En la norma **ISO 9000:2000** se definen términos utilizados en toda la serie, con el único fin de que exista una mutua comprensión en las comunicaciones internacionales, ante la utilización de conceptos tan importantes.

Su primer termino es calidad, y lo define Brian Rothery, como "la totalidad de partes y características de un producto o servicio que incluyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas ".⁽¹⁷⁾

La calidad es un propósito para satisfacer los requerimientos, es el producto diseñado y elaborado para cumplir con sus funciones de manera apropiada.

Entonces calidad es la satisfacción de los objetivos o propósitos, que van a cubrir los requerimiento y/o las expectativas que tenemos de algo. Con la calidad lo que vamos a lograr es que ese proceso o producto haga que el cliente o la misma empresa se sientan bien con lo que ha adquirido o quizás haya logrado.

2.2.1 Definición de Calidad en los servicios.

La norma de servicios **ISO 9000** es la misma que **ISO 9004**, ahora esta norma se ha extendido de tal forma, que se hace presente en ámbitos en el que hasta este momento no se le había ubicado. Esta representa una modificación importante debido a que en esta se ve dirigida a la medición de la calidad en sector de servicios. En ella se remarcará la importancia de la calidad y la efectividad, por consiguiente las organizaciones buscarán adoptar procedimientos de calidad formales que le ayuden a establecer criterios y procesos de calidad.

La norma dice que son los clientes quien ha determinado que hay necesidades que deben ser atendidas y satisfechas, por lo tanto la norma nos ayudará a que suministren los elementos y aspectos requeridos para que se

(17) Ob. cit. Rabbitt T, John. Pág 21

estructure un sistema de calidad el cual debe ser relevante para una organización.

Por lo que se precisan dos características fundamentales en la calidad de servicios:

- El servicio, que tiene características observables por el cliente y sujeto a su evaluación.
- Los procesos, a través de los cuales se entrega el servicio al usuario, pero que puede ser invisible o no visto por el cliente.

2.2.2 ¿Dónde se aplica?

La norma se aplica a cada operación de servicio; hospitalidad, comunicaciones, salud, mantenimiento, utilidades, comercio en general, servicios financieros, profesionales, administrativos, de consultoría, servicios técnicos y compras.

2.2.3 ¿Cómo se controla?

La norma indica que el control tanto del servicio como de la entrega pueden lograrse sólo a través de controlar el proceso que entrega el servicio, admitiendo que cuanto más definible es el proceso de calidad, mayor es la habilidad para aplicar control.

2.2.4 Los objetivos del sistema.

Sus objetivos van a estar basados en la satisfacción del cliente, el establecimiento de un método de comunicar los detalles apropiados del servicio al cliente va a permitir que se de una interacción con las expectativas que ambos tiene.

El establecimiento de un sistema de gestión de la calidad integra la estructura organizacional, los procesos, la documentación y los recursos necesarios para asegurar que los productos están de acuerdo a los requisitos especificados y en un sentido más amplio para alcanzar beneficios para todas las partes interesadas que incluye a los clientes, accionistas, empleados, proveedores y a la sociedad.

2.2.5 Implementación del sistema.

Para realizar esta labor se recomienda el siguiente enfoque:

- 1) Analice las características del servicio actual y su entrega, es decir la rapidez en la respuesta requerida.
- 2) Desarrolle técnicas de medición y control; lista de chequeo, mecanismos de control.
- 3) Implemente un proyecto para instalar el sistema a la norma junto con los lineamientos, políticas, compromisos y planificación.
- 4) Establecimiento de un mecanismo continuo de revisión.

Cuando se piense desarrollar un proceso, un mecanismo o un procedimiento, se requiere que se analice cómo hacerlo de la manera más sencilla, sin olvidar que se tiene que cumplir con la calidad requerida.

El hecho de que algo sea complicado no necesariamente implica que sea mejor que algo sencillo, hay que pensar que si se realiza algo complicado será mucho más difícil actualizarlo.

Este punto puede influir en el éxito o en el fracaso de un sistema de calidad y en el convencimiento del personal para vivir en un ambiente de calidad, de lo contrario se realiza un proceso engorroso y difícil de comprender se percibiría como algo burocrático, pero también es importante definir entre lo sencillo y lo simplista, puesto que en esto último también pudiera afectar nuestra meta.

2.2.6 Compromiso del personal.

La norma hace un énfasis considerable en el compromiso y la motivación del personal, esto es muy apropiado para una organización de servicio en la que el impacto de la calidad en el servicio son parte fundamental de la satisfacción del cliente, esto exige en esta sección llevar a la capacitación y a la comunicación entre el personal para lograr llegar a los objetivos deseados.

2.2.7 Organización enfocada al cliente.

Ahora el enfoque será hacia los clientes, atendiendo al mismo tiempo las necesidades de todas las partes interesadas en la operación y dirección de la empresa. El cliente la razón más importante por lo cual una organización existe, sin los clientes que compran, adquieren o solicitan sus servicios las operaciones de las empresas son inútiles, aún cuando se cuente con los mejores empleados, técnicas y equipos, sofisticados, por lo tanto los esfuerzos deben estar dirigidos a lograr la satisfacción del cliente, tanto internos como externos.

Por lo cual necesitaremos los siguientes aspectos en el proceso de interacción en el campo de trabajo; para lograr implantar una estructura que trabaje con calidad.

1) Participación del personal; es totalmente indispensable la participación de todo el personal para lograr los objetivos de calidad, participando desde el director hasta el último empleado de la organización.

2) Los procesos; para lograr alcanzar los mejores resultados en los objetivos que se desean alcanzar, es indispensable planear las actividades a desarrollar como procesos a seguir.

3) Sistemas para gestión de calidad, como tal la organización es un conjunto de procesos, que se va a relacionar como un sistema general en el cual intervienen las actividades, el personal y los procesos, que deben administrarse como uno solo, con el único objetivo de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.

4) Mejora continúa; esta va a permitir que una organización sobreviva en el mercado. Esta se tiene que dar comparando el mismo desempeño de la organización a través del tiempo y luego compararse con otros competidores; esta comparación es la que va a permitir que se desarrolle la actitud disponible.

5) Toma de decisión, esta enfocada en el análisis de los datos información disponible.

6) Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor; las empresas u organizaciones tienen proveedores internos o externos, los cuales estarán íntimamente relacionados con el éxito de estas, reconociendo entonces la necesidad de ambos de la existencia y participación de otro, de tal manera que su relación es mutuamente benéfica.

Por lo tanto la norma propiciara que cualquier empresa, área, departamento, estructura organizacional, etc., mejore de manera continua.

2.2.8. Mejora Continua.

Los sistemas de calidad tienen como propósito fundamental generar un ciclo que nos permita la mejora. Las organizaciones debe tener presente que no existe un sistema sin mejora, este es constante. Los elementos para la mejora inician con la medición de los principales aspectos del proceso del producto, de la satisfacción del cliente; y se completa con las auditorias, para que los resultados de estas se analicen y producen información para la mejora, detectando las inconformidades, para realizar después acciones correctivas, acciones preventivas, a través de los proyecto de la mejora.

3. Implantar ISO 9000:2000 Norma de Calidad para la mejora continua en Operación Local.

TV Azteca es una empresa que ya ha implantado la norma ISO 9000, en diferentes departamentos; en noviembre del 2000 el departamento de Administración y Finanzas obtuvo la certificación de ISO 9001:2000. El área de Red Nacional de Transmisión fue la primera a nivel mundial en obtener la certificación en el ámbito de la telecomunicaciones, además que este es sumamente complejo y competido. Contraloría resalta por ser la primera en un país de América Latina en conseguirla.

Muchas áreas están en busca de la certificación debido a que esto le permitirá a la empresa destacar a nivel mundial como una organización que va a satisfacer y cumplir con la calidad requerida por un cliente. Por lo tanto la importancia radica en la conciencia que ha tomado la empresa sobre la calidad del servicio que se debe prestar en cada una de las unidades de negocio (departamento, áreas, grupos, etc.) y que le van a permitir alcanzar los objetivos de desarrollo y desempeño de cada uno.

Es por eso que a finales del año 2003 se realizó la re-certificación del sistema de calidad en el área de continuidad y transmisión de señal, básicamente para lograr dicha certificación se debe a la participación en forma activa de todo el personal, puesto que esto será lo que garantizara que los procesos que se desarrollen y se lleven a cabo bajo estándares internacionales de calidad, permitirá además una cultura preventiva y un enfoque de mejora continua.

Por lo que en el presente capítulo determinaremos los puntos más importantes de la norma ISO 9000:2000 para implantarla dentro del área de Operación Local en TV Azteca, para establecer procesos de calidad que nos permitan que se logren una mejora continua en este departamento, para dar

un servicio que satisfaga a los clientes en este caso la red de Operadoras Locales y todos los departamentos que se relacionan o que se vinculen directamente con esta área.

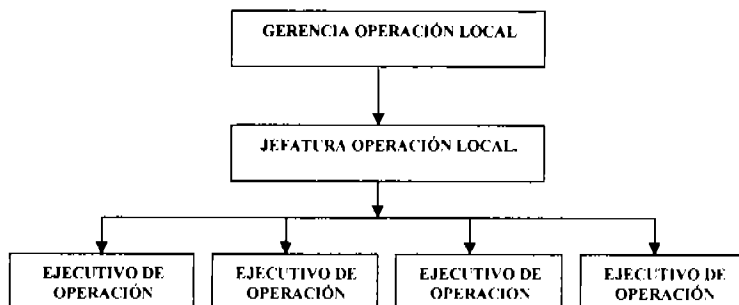
Se cree que establecer procesos de calidad y certificación son muy costosos y que implantarla llevaría años en establecerla, pero es totalmente errónea esta concepción en realidad, la calidad será totalmente responsabilidad del personal de área, la cual va en busca de procesos que le aseguren que las cosas que se realizan están siendo dirigidas por estándares de calidad establecidos a nivel mundial.

En primera instancia comenzaremos precisando las labores o actividades que se desarrollan en el área de Operación Local, no sin antes precisar que este es sólo un departamento que pertenece a la Dirección de Operación Local en TV Azteca, pero como podemos observar no hay una connotación o nombre que lo distinga de la organización en forma general. El precisar dichas actividades o labores nos va a permitir enfocarnos en como se desarrollan los procesos que se realizan en este departamento para que de esta manera se establezcan las acciones correctivas o preventivas necesarias, con la finalidad de satisfacer a los clientes.

3.1. 1 Actividades que desarrolla el área.

Como vimos en el capítulo 1, el área de Operación Local esta vinculada con los departamentos de compras, producción, ventas, programación, Red Nacional, master continuidad, soporte OPTV y CABS, etc. como departamento de servicio y atención entre estas áreas y las 42 televisoras que se tienen en el interior de la republica mexicana.

Este departamento esta conformado por la siguiente estructura organizacional:



En estas 6 personas recae la responsabilidad de ser un área de servicio y atención a las 42 estaciones locales, en todos los requerimientos o solicitudes que hagan cada una de ellas, y que son necesarias para que se lleve a cabo la venta y transmisión de espacios a nivel regional. En este departamento se establecen 3 procesos importantes **Antes de la transmisión**; se procesan las solicitudes y la información para la autorización de espacios, **Aire**; control y apoyo durante la realización del proceso de transmisión a nivel local, **Post aire**; la transmisión conciliación, reportes de eventos que afectaron la transmisión del programa o spot a nivel local.

En el presente cuadro se indicarán las diferentes funciones que se desempeñan por parte del personal a cargo:

FUNCIONES JEFATURA OPERACIÓN LOCAL:

1. Apertura de bloqueos por el sistema OPTV.
2. Apertura de vivos en secuenciadota (lunes a domingo).
3. Soporte fallas de mini bloqueadoras para todas las locales.
4. Conciliación en OPTV de todas pautas de Optimo y eventualmente de locales en son "tómadas" por TV Azteca.
5. Operación de software para detonar los supers en locales.
6. Trámite de autorización para bloqueos con producciones locales.
7. Autorización de transmisión de nuevos programas locales-revisión de producción (contenido y calidad).
8. Atención a solicitudes de Talento de Azteca Music, TV Azteca, Azteca Casting, La Academia, para clientes o la local.
9. Solicitudes de refacciones para equipo de producción y transmisión.
10. Solicitudes de materiales promocionales (chalecos, gorras, tazas, posters, plumas, etc.)
11. Trámite de viáticos para personal técnico para sus viajes de instalación, capacitación, mantenimiento o corrección de equipo en las locales.
12. Solicitudes de material como cubos, capuchones para micrófono y material filmico para las producciones, sólo en sucursales propias.
13. Envío de cartas de programación nacional.
14. Acopio de cartas de programación a nivel local.
15. Revisión de dichas cartas para después se suban a una base de datos de consulta en forma interna en TV Azteca.
16. Elaboración de un archivo semanal donde se encuentre la información de que programas se tienen en cada plaza.
17. Negociaciones con ventas nacionales para autorizar comercialización de supers en programas especiales.
18. Envío de información de programación nacional a locales: perfiles de programas, sinopsis de películas, presentación de eventos especiales, etc.
19. Envío de información sobre coberturas a nivel Republica con la señal de TV Azteca.
20. Revisión diaria de guías de continuidad nacional para verificar la apertura de espacios normales y adicionales para el bloqueo con spoteo a nivel local.
21. Revisión de incidencias que emite Red Nacional sobre problemas con el sistema de transmisión o errores de la local durante sus bloqueos.
22. Seguimiento a reportes de transmisión.
23. Envío y recepción de material para auditoría de pantalla en las locales.
24. Servicios de paquetería.
25. Envío de revistas o material de apoyo corporativo, como revistas o trípticos.
26. Entrega y trámite de pago de facturas con UNINET, servicio de enlace telefónico con toda la red de estaciones locales.
27. Coordinación de personal encargado de realizar coplados de materiales para transmisión para toda la DGOL y las operadoras locales.
28. Trámite o cambio de cuentas de e-mail que este conectadas de forma interna con el servidor de TV Azteca.
29. Prover de material enlatado (acervo) para el ajuste de bloqueo durante las transmisiones.
30. Trámite de cotización de venta de espacios nacionales a clientes locales dentro de los programas de TV Azteca.
31. Bloqueo de programación por cuestiones de derechos.
32. Carga por sistema ASAP los servicios de producción, servicios de maquillaje y cotización de equipo de técnico con el que cuenta TV Azteca.
33. Cotización de equipo profesional con proveedores como: Teletec, Sony, Audio y Materiales, ComtelSAT, Excelencia en Comunicaciones, etc.
34. Elaboración de requerimientos de equipo de producción y transmisión para las sucursales propias.
35. Cargado de estas solicitudes por medio de un sistema de requisición interna con la gente de compras que labora en TV Azteca.
36. Atención y seguimiento de cambios de programación o cancelaciones de inventario de último momento, para emitir un comunica en forma general a la locales.
37. Informe del CUE a las producciones locales que tienen noticiero local sobre Hechos Tarde, para realicen la transmisión o enlace con la transmisión nacional y se continué con la emisión local.

Como podemos darnos cuenta las actividades son muy diversas, las cuales se abordaran de forma especifica y/o distinta de acuerdo a sus necesidades o requerimientos.

Por eso esta lista de procesos que se desarrollan en el área es de suma importancia, debido a que como ya mencione; cómo área de servicio y atención se debe realizar si errores y complicación las transmisiones y/o bloqueos a nivel regional.

Pero que debemos hacer para que este departamento vea sus fortalezas y desventajas con el único propósito de que adopte un sistema de calidad que le permitirá mejorar sus procesos y el desempeño de su personal; teniendo estándares o lineamientos necesarios para que no exista errores o contratiempos que solo van a perjudicar a la empresa a nivel general. De esta forma podemos alcanzar los objetivos que requiere y busca la empresa, ósea la remuneración económica y la presencia televisiva al interior de la republica Mexicana.

Antes tenemos que verificar como y bajo que enfoque se desarrollara un manual de calidad dirigido a esta área. En este manual se tendrá que describir las políticas de organización, incluyendo los procedimientos de calidad o una referencia, para que estos se documenten junto con los objetivos de calidad que tendrá que definir la dirección con la aportación de ideas del personal a cargo de las actividades diarias.

La organización ahora se tendrá encargara de establecer un registro de los documentos importantes para su desempeño; entonces está será la responsables de controlar el material de acuerdo a sus necesidades, a la complejidad existente en los procesos que se realizan y a la capacitación del personal, por lo tanto ahora vamos a documentar lo que hacemos y hacer lo que documentamos.

Para realizar esta labor nos basaremos en los siguientes puntos que nos indica Víctor Manuel Nava en su libro de ISO 9000:2000.

- Efectuar un análisis para decidir cuáles documentos se necesitan controlar de acuerdo a los requisitos de la norma y a las necesidades de la organización.
- Decidir el medio de control de los documentos (papel, medio electrónico, etcétera.)
- Revisar que los documentos sean aprobados antes de su envío.
- El personal recibe documentos vigentes, firma acuse de recibo y archiva los documentos controlados.
- Establecer mecanismos para evitar el uso de documentos obsoletos.

Este proceso de registrar la documentación, ya que nos va a permitir que nosotros sepamos paso por paso que se va hacer en un proceso bien definido y estructurado por parte del área, sin llenamos de información y papeleo que lo único que nos podría traer es confusión y fuga de puntos importantes en cada proceso.

Para que identifiquemos que se esta realizando o como se esta realizando, cada uno de los procesos que se realizan en el departamento será indispensable que se haga una previa lista de verificación para la auditoria de los puntos de la norma ISO 9000:2000, por consiguiente abordaremos en el siguiente punto como se desarrollara este mecanismos que dará la perspectiva de lo que no esta de los estándares de calidad.

3.1.2 Evaluación del cumplimiento del sistema de calidad con base en ISO 9000:2000.

La verificación de los puntos que se puntualizaran a continuación, son preguntas directas y sencillas que nos van a permitir conocer más los puntos débiles del área, así como una visión general de los problemas a los que se esta enfrentando en estos momentos el grupo de trabajo.

Verificación de la calidad.

Lista de verificación	Si	No
¿Existe una clara política de calidad publicada en la organización?	X	
¿Existe una organización claramente definida con responsabilidades bien estipuladas?	X	
¿Se cuenta con un programa de capacitación?		X
¿Se cuenta con un perfil definido de los puestos que se tienen en el área?	X	
¿Se asegura que el personal que realiza las actividades en este trabajo, es competente? Basando en una adecuada educación, formación, habilidades y experiencia.	X	
¿El personal esta conciente de la importancia de sus actividades?	X	
¿Se cuenta con un ambiente de trabajo óptimo para el desempeño del personal?		X
¿Existe una buena relación entre los miembros del equipo de trabajo?		X
¿Cada uno de los miembros del área tiene actividades perfectamente definidas?	X	
¿La distribución y carga de trabajo es equitativa en cada uno de los miembros?		X
¿Existe un programa regular de capacitación para el personal?		X
¿Se documentan completamente los cursos de capacitación?		X
¿Están estrechamente definidas las responsabilidades de la capacitación?		X
¿Han sido capacitados los instructores?		X
¿Se busca por medios externos la capacitación para que el personal este actualizado?		X
¿La alta dirección ha establecido su política de calidad?	X	

Lista de verificación	Si	No
¿La alta dirección comunica al personal la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los clientes como los legales y reglamentarios?	X	
¿La alta dirección ha determinado alguna vez objetivos de calidad?	X	
¿Es indispensable y urgente establecer una política de calidad?	X	
¿Se practican auditorías internas del desempeño en forma grupal?		X
¿Se elaboran evaluaciones del desempeño de cada uno del personal?	X	
¿Se realiza una consulta a nivel externo del desempeño del área?		X
¿Esta cumpliendo con los objetivos como área de servicio?		X
¿La alta dirección se asegura que los requisitos del cliente se determinan?		X
¿Se asegura que los requisitos del cliente se han cumplidos y éste quede satisfecho?		X
¿Se cuenta con procedimientos definidos?	X	
¿Se han definido métodos para asegurar el funcionamiento efectivo de los procesos?		X
¿Cómo se asegura los recursos necesarios e información para el buen funcionamiento de los procesos están disponibles?	X	
¿Se han documentado los procesos necesarios para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de los procesos?		X
¿Se dispone de un procedimiento para el control de documentos?		X
¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para lograr la satisfacción del cliente?	X	
¿La organización le da los recursos materiales para que realice sus actividades diarias?	X	
¿El área está en un lugar adecuado o estratégico para el buen el ágil desempeño del personal?		X
¿La ubicación permite la relación y vinculación entre cada uno de los miembros?		X
¿Cada uno de los empleados cuenta con un equipo de computó para trabajar?	X	
¿Se cuenta con las instalaciones inmobiliarias adecuadas? Luz, aire acondicionado, libre acceso, no hay ruido que distraiga, etcétera.		X
¿Existen salas para hacer juntas o espacios para recibir capacitación en donde no se distraiga al personal?	X	
¿Se le da mantenimiento al equipo con el que labora?	X	
¿Si hay equipo descompuesto es rápida la respuesta de mantenimiento o soporte para repararlo?	X	

Lista de verificación	SI	NO
¿Cambiaría algo en el trabajo con el objetivo de mejorar?	X	
¿Se le toma en cuenta siempre para las decisiones que se tienen con respecto al área?		X
¿Siempre se le mantiene enterado de la información de los logros, problemas o cambios que se generan en la empresa y el toda la dirección?		X
¿Estaría de acuerdo con el rol actividades en el trabajo?	X	
¿Cree que este departamento puede buscar la certificación como se encuentre estructura en estos momentos?		X
¿Se deben corregir las fallas que se tienen en estos momentos antes de iniciar un proceso de normatividad con ISO 9000:2000	X	
¿Se debe establecer una mejora continua en los procesos de calidad?	X	

3.1.3. Implementación de ISO 9000:2000 en este departamento.

La implementación de este sistema de calidad debe precisarse desde la dirección, por este es el que determinará el compromiso con el sistema de calidad por lo que habrá que convencer en primera instancia los directivos de los beneficios para la organización.

Las actividades específicas de la dirección tienen que ver con el desarrollo de las políticas y los objetivos de calidad, la planeación y la revisión del sistema, así como proporcionar los recursos necesarios. Si la dirección está consiente del compromiso explícito con la mejora continua y del establecimiento de mecanismo de comunicación interna que permita que el personal dentro de la organización éste conciente de la importancia del sistema y de cómo será su participación en los logros de los objetivos que esta establezca.

Quizá cambiaran algunas preguntas de esta lista de verificación, porque toda ira en función de las necesidades y expectativas que tiene la organización, por lo tanto este es solo un pequeño bosquejo de lo que necesitamos analizar para saber como ya mencione e que estamos fallando como individuos o como equipo de trabajo.

Operación Local ha tenido últimamente muchos problemas con el desempeño de su personal, se han cometido errores recurrentes que afectan la operación de las locales, además de fracturar la imagen como estructura de apoyo que tiene ante ellas. La falta de capacitación, el trabajo excesivo, el no tener una estructura determinada de actividades asignadas a cada uno de los miembros del área, logra que se fugue la información que se envía, además de que son innumerables los requerimientos tecnológicos que se hace necesario trabajar a destajo sin una planeación, además de que hay otros

departamentos que se involucran o pretenden involucrarse en actividades que le corresponden única y exclusivamente a esta.

El área de Operación Local requiere de una reestructuración en los procesos de trabajo, necesita tener en capacitación constante a su personal, debido a que ellos son el apoyo de las locales y deben tener los conocimientos necesarios para que darle solución y atención ha los requerimiento de las televisoras locales o todas las áreas que se involucran entre sí.

El ambiente de trabajo también es parte fundamental y primordial del buen desempeño del personal, por que si nos encontramos en un lugar en el cual no hay una buena convivencia, desanima la participación del los miembros del equipo, lo cual influirá en los logros alcanzados, debido a que no se tiene una participación al 100 por ciento por parte del personal.

Estamos hablando que si se logran coordinar los puntos fundamentales de la norma responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización de procesos relacionados con el cliente, la medición de los logros, el análisis y la mejora continua , se podrá dar paso a la certificación por parte de ISO 9001:2000.

3.1.4. Alternativas de mejoramiento.

El área de Operación Local y toda la empresa en este caso TV Azteca, se han dado a la tarea de fijar objetivos y prioridades que le permitan avanzar como una compañía de vanguardia y a la altura de cualquiera a nivel mundial, por eso su principal objeto será el servicio al cliente.

Como ya lo hemos visto en puntos anteriores la atención a clientes es prioridad y se deben establecer un sistema de calidad.

El servicio al cliente es un tema que escuchamos muy frecuentemente y no debe pasar por desapercibido, por que sin clientes no hay organizaciones y sin organizaciones no hay empleos, por lo tanto la satisfacción del cliente se convierte en el principal motivo dentro del trabajo diario que desarrollamos.

Vivimos en un mundo en el que la crisis es un tema cotidiano y, por lo tanto importante.

¿Pero como debemos enfrentarnos a ella?

Pues con personal competente, responsables y comprometido, con una buena organización interna. Debido a que la organización es una red de elementos y servicios, que personas y departamentos se harán cargo de entregar a otros, ha esto se le denomina como clientes internos; que son aquellos con los que trabajamos muchos de nosotros, todos los días, puesto que también requieren que la información o los servicios que les proporcionamos sean veraces y oportunos.

Todos en algún momento somos clientes, por lo que debemos estar plenamente dispuestos a adoptar en todo momento el papel de clientes y proveedores, dependiendo obviamente de la situación a la que nos estaremos enfrentando.

Este mecanismo será la única manera de poder establecer un eficiente sistema al cliente externo, por que hay puntos relevantes u objetivos que se deben puntualizar:

- El cliente no depende de nosotros; nosotros dependemos de él.
- El cliente es la persona más importante, cualquiera que sea el trato o servicio que se tenga con él, personalmente, por teléfono o por correo.
- Las relaciones con el cliente forman parte del trabajo, no son extensión del mismo.
- El cliente es una persona que nos trae sus deseos o aspiraciones .Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficios para él y nosotros.
- Los clientes satisfechos son esenciales para el éxito de la empresa.
- Una estrategia de éxito es mejorar la calidad del servicio a los clientes.
- Un cliente leal realiza compras con frecuencia, lo recomienda con clientes nuevos, crea cierta inmunidad hacia nuestros competidores y realiza compras cruzadas.

Por lo tanto el servicio al cliente ha sido una de las aspirantes y herramientas a mejorar, ya que esta es la mas usada por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Entonces como lo podemos ofrecer:

- Si se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.
- Se disfruta trabajando con y para otras personas.
- Se responde inmediatamente a los inconvenientes de los clientes.
- Tener una actitud consistente a lo largo del tiempo para evitar que la cadena del servicio se rompa.
- Se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente debemos hacernos varias preguntas y ver que tanto conocemos a nuestros clientes y sus necesidades y cómo o porqué medios tenemos que lograr su satisfacción.

- Contamos con los elementos necesarios.
- Las condiciones de trabajo son idóneas.
- Nuestro personal tiene el perfil adecuado.
- Cuenta con la capacitación necesaria y constante.
- Se identifican las limitaciones y los avances.
- Se planea o proyecta en torno al mejoramiento de procesos para satisfacer al cliente.
- Se tiene determinada y establecida las actividades que se realizan.
- El cliente tiene claro con quien acudir.

Operación local es una área que va en crecimiento y movimiento constante, lo cual no le permite en ocasiones mas que enfocarse en actividades que requieren atenderse en forma inmediata, pero si se crean procesos y pasos que la hagan mas sólida y eficiente, lograra que sus clientes estén satisfechos con la calidad con la que se esta trabajando y porque no también lograr que se desencadene una búsqueda por seguir el mismo sistema.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió establecer que esta área alcanza mejoras sustanciales en su desempeño con la implantación de la norma **ISO 9000:2000 para la mejora continua**, debido a que se enfoca en acciones preventivas y correctivas, dándole seguimiento a los puntos donde se tienen problemas, para determinar las acciones a seguir de acuerdo a las necesidades de la organización y del propio sistema de calidad.

ISO es una norma que avala la calidad a nivel internacional, debido a que ha demostrado ser tanto una herramienta para mejorar los procesos como un medio; por el cual se va incrementar la satisfacción de los clientes y de la misma empresa. La certificación por parte de **ISO**, aunque es un proceso costoso, es justificable por que son cada vez más empresas que buscan esquemas que les permitan demostrar la calidad de los productos y servicios. En este caso a TV Azteca le permitirá tener una mayor proyección para competir por el mercado económico y también por la audiencia.

En este sistema de calidad el principal objetivo es la satisfacción del cliente interno o externo, por lo cual muchos de los puntos a mejorar, modificar o definir serán basados en la información que el cliente nos proporciona de acuerdo al desempeño o apoyo que esta recibiendo por parte del área de servicio (Operación Local). Por tal motivo adicionalmente a la verificación interna de los sistemas de calidad en el área, es indispensable realizar un cuestionario o encuesta a los clientes que dependen de esta organización para ubicar las fallas, así como los logros con los clientes,

siempre con el único objetivo de tomar esta información como retroalimentación para generar proyectos de mejora continua en el trabajo.

Por lo tanto, el área de Operación Local, tiene que centrar su atención en las fallas y carencias que tiene como grupo; falta de capacitación, estructuración de los procesos, fuga de información, falta de comunicación, atención a los clientes, distribución de actividades, entre otras cosas, con la finalidad de buscar una solución definitiva, para que no se ponga en riesgo a la organización y por que no, hasta la economía de la empresa.

El negocio de TV Azteca a nivel local va en evidente crecimiento económico, de expansión regional y avance tecnológico, por lo que es necesario que el equipo de apoyo y servicio, que en este caso es Operación Local, sea un departamento que este perfectamente estructurado para que sus clientes estén satisfechos y sea una área redituable para la empresa.

Entonces la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes que debe utilizar Operación Local, es simplemente preguntar lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con qué tipo de personas se va a tratar.
- ¿Qué buscarán mis clientes? Tratar de determinar las necesidades básicas (información, servicios o artículos).
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que hoy existe.

- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuyo en la satisfacción del cliente y cuál es su impacto? Determinar la importancia de este proceso.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Por lo tanto el promover una cultura de calidad para desarrollar la productividad, competitividad y rentabilidad; en los negocios, empresas y organizaciones, es hoy en día parte de la globalización de la economía y de la libre competencia, por que cada vez se tiene un mayor numero de opciones de proveedores, con los cuales los clientes se van a dirigir, si es que, nuestra organización no cumple con la calidad que el busca o requiere.

BIBLIOGRAFIA

- Baena Guillermina, Tesis en 30 días, México 2003. Editores mexicanos unidos. Pág. 59 - 101.
- Saavedra Rodríguez, Águeda. La prueba escrita o Tesis profesional, Departamento de Idiomas Facultad de Química, UNAM 2002.
- Hernández Carballido Elvira y Robles Francisca, Seminario de Tesis I y II: Guía de Estudio, Facultad Ciencias Políticas y Sociales. Ciencias de la Comunicación, UNAM SUA. 2003.
- Mejía Barquera, Fernando. 1998. Historia mínima de la televisión mexicana (1928-1996), Fundación Manuel Buendía.
- Sánchez de Armas, Miguel Ángel. 1998. Del canal 13 a Televisión Azteca: apuntes para una historia de la televisión mexicana, Fundación Manuel Buendía, Pág. 115.
- Toussaint, Florence. 1998. Televisión sin fronteras. México, Siglo XXI. Pág. 132 - 154.
- Bustamante Ramírez, Enrique. La televisión económica: financiación, estrategias y mercados, Barcelona Gedisa. 1999. Pág. 180.
- Toussaint, Florence. 1991. ¿Televisión Pública en México? México, CONACULTA. Pág. 122.
- Grupo Salinas. 2003. 10 años TV Azteca, un sueño que hace historia 1993-2003. México, TV Azteca S. A de C. V. Pág. 8 - 12, 18 - 38, 156 - 160.
- Gómez Espejel, Ernesto. 1985. La televisión Estatal Canal 13. Tesis Profesional Facultad Ciencias Políticas, UNAM. Pág. 148.
- Planes comerciales TV Azteca 2001, 2002 y 2003.
- Villa Kuri, Carlos. 2002. Presentación Genérica Historia TV Azteca, Operación Local. México.
- Ortiz-Vilar Sonia, ISO 9000, Revista Asociación Farmacéutica Mexicana. Pág. 35 - 41.
- John T. Rabbitt, Meter A. Bergh, Breve guía para ISO 900, México 1997 Editorial Panorama.

- Rothery Brian, ISO 9000, México, 12 va. Reimpresión Editorial Panorama, Pág. 24 - 25, 40, 47, 48, 130 - 150.
- Dernos R. Arter, Auditorias de Calidad para mejorar la efectividad de su empresa. Editorial Panorama, Segunda Edición. 1996. Pág. 11 a 17, 107-111.
- Nava Carbellido Víctor Manuel y Jiménez Valadez Ana Rosa, ISO 9000:2000, México, 2003. Editorial Limusa. Pág. 11 - 62.
- Jiménez López, Mario R. Aseguramiento de la calidad en la Micro y la pequeña Empresa. Editorial Panorama, 2000.