

308917

18
Zey



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

Escuela de Ingeniería con estudios incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**Implantación de un Sistema de Calidad en una Agencia Distribuidora
de Automóviles: Basado en ISO-9000**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL**

P R E S E N T A:

JOSE MIGUEL GUTIERREZ GONZALEZ

DIRECTOR: FIS. MARIANO ROMERO VALENZUELA

FALLA DE ORIGEN

México, D.F. 1995.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

A mi madre que con su ejemplo de fortaleza, humildad y dedicación me ha enseñado a valorar y afrontar las pruebas y obstáculos de la vida, con su infalible apoyo y muestras de amor verdadero.

A mi familia que es lo mejor que me pudo haber sucedido, a la cual me siento orgulloso de pertenecer. A mis hermanas, con su invaluable apoyo en los momentos más difíciles, así como en los mejores momentos de mi vida.

A mi padre por su inmejorable ejemplo de lo que es luchar por vivir y aceptar el destino como se presente.

A todos aquellas personas cercanas que con su impulso, compañía y fe en mí han contribuido a que yo sea lo que soy...Gracias, muchas gracias.

A mis maestros por sus enseñanzas y buen encauzamiento.

A la Universidad Panamericana por haber dispuesto los medios de mi formación profesional.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

PARTE I ANTECEDENTES Y PERSPECTIVA

CAPITULO 1	6
1. CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.....	6
1.1. Servicio y el Cliente.....	6
1.2. Calidad y servicio.....	8
1.3. El Triángulo del Servicio.....	9
1.4. Conducta del consumidor.....	13
1.5. Mercado.....	14
1.6. Factores que influyen en la conducta del consumidor.....	14
1.7. Decisión de compra.....	16
1.8. Cliente.....	17
1.9. Momentos de verdad.....	19
1.10. Servicio de valor agregado.....	32
1.11. El servicio como un producto.....	33
1.12. El paquete de servicios.....	34
1.13. Decisiones sobre servicios individuales.....	35
1.14. Garantías.....	36
1.15. Comunicación y Calidad.....	37
1.16. Proceso de venta personal.....	38
1.17. Tendencia al servicio.....	39
1.18. La revolución del servicio.....	42
1.19. Gerencia del Servicio.....	43
CAPITULO 2	
2. DESCRIPCIÓN Y ENUMERACION DE LAS NORMAS QUE COMPRENDE LA SERIE	
ISO-9000	48
2.1. Origen de la norma.....	48
2.2. Certificación de empresa.....	56
2.3. Certificación y Comercialización.....	58
2.4. Objetivos de la organización.....	59
2.5. NORMA	59
2.6. Barreras Técnicas.....	60
2.7. Certificación de conformidad.....	60
2.8. Estructura.....	61
2.9. ISO-8402 Calidad - Vocabulario.....	61
2.10. ISO-9000 Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad — Guías para su selección y uso.....	62
2.11. ISO 9004 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad — Guías.....	63
2.12. ISO-9001 Sistemas de calidad — Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado al diseño/desarrollo del producto y a su producción, instalación y servicio.....	64
2.13. ISO-9002 Sistemas de calidad — Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la producción e instalación.....	64
2.14. ISO-9003 Sistemas de calidad — Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la inspección y pruebas finales.....	64
2.15. ISO-9004 Parte 2.....	65

PARTE II ANALISIS DEL PROCESO DE SERVICIO

CAPITULO 3

3. ANALISIS DEL PROCESO DE VENTAS DE AUTOMOVILES NUEVOS EN UNA

AGENCIA DISTRIBUIDORA	72
3.1. Establecer Contacto con el Cliente.....	72
3.2. Reconocimiento del Cliente.....	73
3.3. Proceso de prospección.....	74
3.4. Ambiente de trato con el cliente.....	75
3.5. Necesidades del cliente.....	76
3.6. Asesoramiento del cliente.....	78
3.7. Alternativas de compra.....	79
3.8. Visita del cliente.....	80
3.9. Disponibilidad.....	81
3.10. Pago.....	83
3.11. Negociación del precio.....	94
3.12. Fijación de la fecha de entrega en el cierre de venta.....	95
3.13. Elaboración del pedido.....	95
3.14. Apertura de Expediente.....	96
3.15. Placas y Tenencia.....	97
3.16. Ingreso a caja.....	99
3.17. Ofrecimiento de planes adicionales.....	99
3.18. Solicitud a Previa Entrega.....	100
3.19. Elaboración de documentación.....	101
3.20. Recepción de la unidad de Previa Entrega.....	101
3.21. Revisión.....	102
3.22. Visto bueno.....	103
3.23. Permiso.....	104
3.24. Verificación de contaminantes.....	104
3.25. Paso al piso.....	105
3.26. Entrega.....	105

CAPITULO 4

4. ANALISIS DEL PROCESO DE PREVIA ENTREGA.....	108
4.1. Recepción de la unidad.....	109
4.2. Verificación.....	109
4.3. Concordancia.....	109
4.4. Orden de trabajo.....	111
4.5. Problemas detectados.....	111
4.6. Información recolectada.....	112
4.7. Registro de información en la orden.....	112
4.8. Asignación de la orden.....	113
4.9. Análisis de las causas.....	113
4.10. Orden de servicio.....	114
4.11. Autorización por parte de ventas.....	114
4.12. Intervención de la planta manufacturera.....	114
4.13. Contactar planta.....	115
4.14. Solución del problema.....	115
4.15. Informe a ventas.....	115
4.16. Requisición de ventas.....	116
4.17. Almacén.....	116
4.18. Preparación para entrega.....	117
4.19. Sala de exhibición.....	117
4.20. Recepción de una unidad no procedente de la planta manufacturera.....	118
4.21. Reclamación.....	118
4.22. Análisis de problemas.....	118

4.23. Procede o no.....	119
4.24. Demostración.....	119
4.25. Canalización.....	119
4.26. Orden de trabajo.....	120
4.27. Asignación de la orden.....	120
4.28. Cargo de la orden.....	121
4.29. Punto de revisión.....	122
4.30. Análisis de causas.....	123
4.31. Intervención de la planta manufacturera.....	123
4.32. Contactar cita con la planta.....	123
4.33. Notificación al cliente.....	124
4.34. Solución.....	124
4.35. Contacto con el cliente.....	124
4.36. Detalles.....	125
4.37. Entrega al cliente.....	125
PARTE III	IMPLANTACION DE ISO-9000 (ISO-9004 PARTE 2)
CAPITULO 5	
5. CARACTERISTICAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	128
5.1. Introducción.....	128
5.1.1. Perspectiva.....	129
5.1.2. Características del servicio y el suministro del mismo.....	132
5.1.3. Control del servicio y del suministro.....	133
CAPITULO 6	
6. SISTEMA DE CALIDAD.....	135
6.1. Principios del Sistema de Calidad.....	135
6.1.1. Aspectos clave de un Sistema de Calidad.....	135
6.1.2. Responsabilidad Gerencial.....	136
6.1.3. Personal y recursos materiales.....	146
6.1.4. Estructura del sistema de calidad.....	155
6.1.5. Contacto con los clientes.....	169
CAPITULO 7	
7. ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD.....	173
7.1. Proceso de Mercadotecnia.....	173
7.2. Proceso de diseño.....	180
7.3. Proceso de suministro del servicio.....	194
7.4. Análisis y mejora del desempeño del servicio.....	200
CONCLUSIONES.....	206
BIBLIOGRAFIA.....	210
APENDICE.....	213
ANEXOS.....	236

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La calidad y la productividad son el reto actual de las organizaciones de servicio, generalmente la competitividad de una firma de servicio depende en mayor grado de la fortaleza que posea sobre sus capacidades operativas, ya que éstas constituyen parte del producto ofrecido. Esta inseparabilidad del producto sobre el proceso implica la permanente unión de la competitividad de la organización de servicio con la eficiencia operativa.

La calidad y la satisfacción del cliente son metas importantes que actualmente están recibiendo atención e importancia a nivel mundial. Se reconoce que una falla en el logro de los objetivos de calidad a un nivel global puede tener consecuencias que afecten adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad.

Ante las prestaciones generadas en el nuevo contexto comercial mundial y la posibilidad de quedar marginadas de los mercados internacionales, se ha despertado el interés de las organizaciones manufactureras y de servicios por la norma de calidad ISO-9000. La certificación de conformidad con la norma ISO-9000 está pasando de ser un elemento diferenciador y un argumento comercial para las organizaciones, a ser una barrera de entrada a los distintos mercados y formar parte de los requisitos indispensables para la competencia.

La adopción del sistema de aseguramiento de calidad beneficia a las actividades de manufactura de bienes y la prestación de servicios, al tener documentados todos los procesos, lo que a su vez permite la corrección de errores. Al mismo tiempo el sistema de calidad se presenta como un elemento que modifica la relación entre las compañías.

Dentro de este contexto, el objetivo de este trabajo es mostrar, desde un punto de vista conceptual, como se implementaría un Sistema de Calidad basado en ISO-9000 en una empresa de servicios de compraventa de automóviles.

La estructura del trabajo consta de cuatro partes, en la primera parte intitulada Antecedentes y Perspectiva se hace una descripción de la calidad en una empresa de servicios y de la familia de normas ISO-9000.

En esta primera parte están incorporados los capítulos uno y dos. En el capítulo uno se detalla la gerencia de servicios y sus componentes desde un punto de vista de mercadotecnia del servicio, tales como la definición de los momentos de verdad y su manejo favorable a la empresa con un enfoque administrativo. En el capítulo dos se habla del origen de la familia de normas ISO-9000, su estructura y su aplicación en el entorno de las organizaciones.

En la segunda parte, Análisis del Proceso de Servicio, se hace el análisis exhaustivo de los procesos críticos en una agencia de automóviles que influyen en el servicio al cliente: ventas y previa entrega. De este modo, el capítulo tres describe el proceso de ventas en su totalidad, analizando todas y cada una de las diferentes etapas sucesivas. El capítulo cuatro versa sobre el análisis de todas las etapas del proceso de previa entrega, realizado de la misma forma que el capítulo tres, incluyendo su influencia en la calidad del servicio prestado al cliente.

En la tercera parte, Implantación de ISO-9000, se analiza el establecimiento de un sistema de calidad a estos procesos siguiendo el esquema de la norma ISO-9004-2, aplicable a empresas servicio.

En el capítulo cinco se hace la descripción de los servicios así como las características del suministro del mismo desde la perspectiva de la norma. El capítulo seis habla sobre el sistema de calidad, sus principios y aspectos claves para mantener y brindar un servicio de alta calidad siguiendo los lineamientos de la norma. El capítulo siete analiza los elementos operativos del sistema de calidad dentro de los diferentes procesos establecidos en el sistema de calidad, así como el análisis y la mejora continua en el desempeño del servicio.

Finalmente, en las conclusiones, se presentan los resultados del presente trabajo, resaltando la importancia del aseguramiento de calidad dentro de una organización de servicio como es una agencia distribuidora de automóviles.

PARTE I

Antecedentes y Perspectiva

CAPITULO 1
CALIDAD EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS

CAPITULO 1

1. CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

1.1. Servicio y el Cliente

La idea fundamental de cualquier tipo de empresa de servicio es: saber quiénes son sus clientes, qué desean y cómo quieren hacer negocios con ellos; es decir el éxito del negocio depende de vender lo que el cliente desea comprar.

El hecho de conocer lo que el cliente desea comprar depende de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra del cliente. Lo que se necesita es un método sistemático que los pueda poner en contacto con los clientes, de tal forma que el conocimiento que de ellos se tenga nos cree una ventaja competitiva en el mercado. De esta manera, al lograr una mejor información sobre el cliente y utilizarla, se pueden enfocar con más claridad las decisiones cuando se presenten las oportunidades del mercado. Teniendo la visión del cliente, se visualizan formas nuevas y diferentes de lanzar campañas y promociones, posicionar productos y lograr mayor participación en el mercado.

Existen dos clases muy útiles de conocimiento del cliente:

1. Conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivaciones de compra.
2. Conocerlos como individuos, en virtud de las interacciones próxima y cara a cara que los empleados y vendedores tienen con ellos.

Estas diferentes maneras de conocer al cliente son la fuente de información sobre el mercado.

El cliente es la persona que llega y paga dinero por el servicio o producto que se ofrece en la empresa. **Un cliente es la razón de existir de cualquier negocio.**

En el proceso de analizar los requerimientos de los clientes hay que meterse en la cabeza de éstos y ver el negocio como él lo ve, no como la empresa lo ve o como imaginan que es.

En la gerencia del servicio la calidad de un producto es muy diferente a la calidad del servicio. La mayor parte de las organizaciones son muy conscientes acerca de manejar la calidad y el control de calidad de sus productos, con frecuencia no consideran el servicio para el cliente como un producto propiamente dicho. Al tener esa idea se pierde de vista una verdad fundamental de cualquier negocio, de que **el cliente es el recurso más valioso.**

En un tipo de gerencia de servicio se utiliza una serie de conceptos que toman como base una razón más imperativa, la de lograr un mejor conocimiento del cliente y hacer del

servicio la *fuera motriz*, que impulse las estrategias futuras del negocio, creando así una diferencia con los competidores.

La propiedad de los clientes es solamente temporal. Siempre hay un competidor que está interesado en adquirir nuevos clientes. Por lo que es muy importante no perder de vista la importancia que representan los clientes para el negocio, y tratar de conservarlos proporcionándoles un servicio de alta calidad.

Uno de los métodos más poderosos de crear diferenciación del mercado es **vinculando la calidad del servicio con la calidad del producto**. Se crea en este sentido una organización enfocada al cliente; la cual hace de las necesidades y expectativas del mismo el foco central del negocio.

Cuando se da el manejo del servicio, todos los aspectos del negocio se deben estructurar para facilitar que el cliente haga negocio con la empresa. Todas las interacciones con los clientes se rigen por el principio de que el cliente siempre está primero.

1.2. Calidad y servicio

La calidad de un servicio recibido está definida por el cliente. En este sentido se puede hablar de que la calidad en los servicios es considerada como servicio acumulado, o la acumulación de experiencias satisfactorias o insatisfactorias por parte del cliente.

La percepción que el cliente tiene de los servicios es una suma de elementos tangibles e intangibles, lo cual la hace sumamente subjetiva y abstracta. Debido a las experiencias anteriores, educación, estilo de vida, sociedad y costumbres de cada individuo que recibe el servicio.

Hacer calidad supone partir de la percepción y de ahí ir hacia atrás revisando procesos. La calidad y el servicio son un mismo proceso y el único criterio de calidad lo da el cliente. A partir de una investigación de mercado hay que ir descubriendo en el cliente los elementos que forman la verdadera calidad. De ahí hacia atrás, hay que plantear la revisión de los procesos, para que puedan crear percepciones satisfactorias.

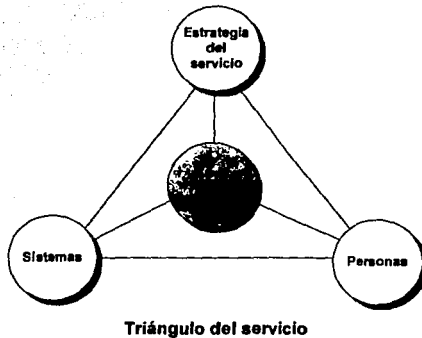
Los procesos revisados establecen el autocontrol para su mantenimiento y mejoras sucesivas. Este autocontrol es el verdadero aseguramiento de la calidad, el cual se establece con base en los convenios internos cliente - proveedor, que son la base para la medición del desempeño.

En la calidad de los servicios podemos hablar de los siguientes aspectos:

- Surtir a tiempo
- Atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones
- Mantener contactos de alto nivel con los clientes
- Satisfacer los requerimientos del cliente, en la medida que sea posible
- Facilitar la operación del cliente

1.3. El Triángulo del Servicio

El triángulo del servicio es una ilustración visual de la gerencia del servicio. Las partes del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, las personas y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio.



1.3.1. El cliente

El círculo central, el corazón del modelo: el cliente. Los clientes se deben identificar en grupos o segmentos que presenten características similares.

1.3.2. La estrategia del servicio

La estrategia del servicio se construye sobre la información obtenida de los clientes. Consta de dos partes claves:

- Dedicación oficial corporativa al servicio; es decir, políticas y procedimientos internos de operación; por lo tanto, posee un enfoque meramente interno
- Promesa de servicio posterior a los clientes, que tiene un enfoque externo

La estrategia del servicio pretende ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. *Esta estrategia se basa en un claro*

entendimiento del cliente, empezando por la alta gerencia y propietarios de la compañía hasta el último de los empleados relacionado con la compañía.

1.3.3. Personas

En esta parte del modelo del triángulo del servicio se incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización, representa el *aspecto educativo* del sistema de calidad en el servicio. La unión existente entre la gente y la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del mismo. En segundo lugar la relación existente entre las personas y el cliente representa una conexión frontal que tienen con los clientes todos los empleados y gerentes de la compañía. Toda la gente debe saber las necesidades, deseos y expectativas del cliente.

1.3.4. Los sistemas

La unión entre personas y sistemas, representa que todos en la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. La conexión presente entre los sistemas y el cliente muestra la interrelación existente en ambos. Los clientes deben abrirse paso a través de los sistemas de la compañía, con el fin de hacer negocio con la compañía. Finalmente se observa la relación entre la estrategia de servicio con los sistemas. La estrategia del servicio tendrá una influencia profunda en los sistemas comerciales a medida que la organización se convierta en una organización centrada en el cliente. Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan. Si se interviene en uno de estos sistemas, se afectan todos los demás sistemas

de la organización. Pero existen cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas dentro de la cultura orientada a la calidad en el servicio, a continuación.

1.3.4.1 El sistema gerencial

Dentro de la actividad gerencial de la compañía y de su sistema, sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo.

1.3.4.2 El sistema de reglas y regulaciones

Dentro de este sistema, encontramos todas las políticas y procedimientos para empleados y clientes. Estas son las leyes de la organización; lo que es correcto e incorrecto hacer y como debe de ser realizado. Estos procedimientos están normalmente descritos en manuales de empleados, principios gerenciales, regulaciones nacionales, normas de reparaciones, políticas de servicio y de garantías, etc.

1.3.4.3 El sistema técnico

Este sistema representa todas las herramientas materiales y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio; esto es, máquinas, herramientas, equipo y conocimientos teóricos de personal capacitado que presta el servicio.

1.3.4.4 El sistema social

El sistema social comprende el sistema humano, es decir, representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; es decir la manera en que se realiza el trabajo

de una manera conjunta. Este es el sistema en el cual la gente practica el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo del conflicto.

Existen dos aspectos claves del sistema social de una empresa , muy importantes, para los cuales una empresa enfocada a otorgar un servicio de calidad a sus clientes debe conocer y evaluar constantemente:

1. Amabilidad con los clientes
2. Amabilidad con los empleados

Por amabilidad para con el cliente se debe entender un *sistema que le facilita al cliente hacer negocios con la empresa*. El segundo aspecto se enfoca hacia el interior de la compañía; es decir, *amabilidad de los sistemas en la interacción con los empleados*, es decir, flexibilidad de dichos sistemas para otorgar un buen servicio a los clientes (internos y externos).

En las empresas de servicios un servicio de mala calidad puede provenir de una mala actitud en el trato al cliente, o de malos procesos en la operación; o bien, de la aplicación de políticas comerciales erróneas. Dentro del enfoque de las empresas de servicio es necesario enfatizar que la gente compra funciones o servicios y no productos como tales.

1.4. Conducta del consumidor

En el desempeño de la actividad de un negocio en base al análisis de su mercado, la orientación al servicio y la demanda existente; se debe tener un profundo conocimiento del cliente y su conducta de consumo.

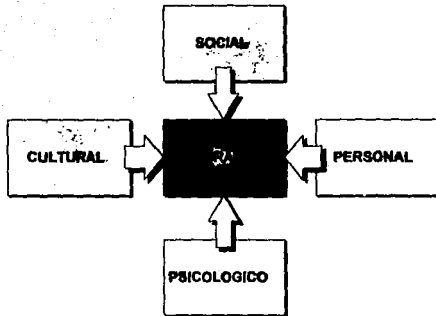
En cuanto al aspecto mercantil, se deben identificar las distintas fuentes de demanda, dentro de la cual podemos hablar del mercado de consumo de un sector de la población o de distintos grupos sociales identificados, los cuales estarán conformados por todos los individuos y familias que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo. Constituyendo de este modo una estratificación del mercado en el enfoque del servicio al cliente.

1.5. Mercado

Cuando se habla de una empresa de servicios se debe de tener muy claro el concepto del mercado en el que se pretende funcionar. Existen grupos de compradores que buscan características similares, que a su vez conforman segmentos en el mercado. Un mercado es un agregado de segmentos, no es una entidad continua. Sin embargo los mercados se segmentan por sí mismos. Por lo que resulta indispensable descubrir los segmentos existentes.

1.6. Factores que influyen en la conducta del consumidor

La conducta de compra del consumidor está determinada por un fuerte efecto de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Dichos factores no están bajo control de la empresa que pretende atacar el mercado, pero debe tenerlos en cuenta para conocer las tendencias de sus clientes.



Factores que influyen en la conducta del cliente

1.6.1. Cultura

Los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda sobre la conducta del consumidor. La cultura es el determinante fundamental de los deseos, conducta personal y de consumo, a través de un proceso de aprendizaje de valores fundamentales aprendidos y otorgados por instituciones como la familia y la sociedad.

1.6.1.1 Social

En este sentido prácticamente todas las sociedades humanas manifiestan estratificación social. Dentro de esta estratificación los miembros de diferentes estratos se desarrollan para desempeñar ciertos papeles y funciones en la sociedad que se desenvuelven.

Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y estables en una sociedad; están ordenadas jerárquicamente y sus miembros comparten valores, intereses y conductas similares.¹

Este tipo de consideraciones es fundamental al momento de enfocar el producto o servicio ofrecido por la organización al saber exactamente que sector del mercado pretende abarcar.

1.6.1.2 Personal

En las decisiones de un comprador influyen además las características personales externas, en especial la edad y la etapa de la vida del comprador, su ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida y personalidad, así como el concepto de sí mismo.

1.6.1.3 Psicológico

Las elecciones de compra de una persona también reciben la influencia de factores psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes, sobre las cuales puede tener gran influencia la labor de mercadotecnia de la organización.

1.7. Decisión de compra

En el proceso de decisión de compra por parte del cliente se cumplen diferentes etapas. Dentro de estas etapas la primera es la evaluación por parte del cliente de las diferentes alternativas que se le ofrecen y que se le presentan; es aquí donde la empresa debe de

¹cf. KOTLER Philip, *Mercadotecnia*.

tener una actitud profunda de convencimiento y trato al cliente, combinada con la experiencia y buena imagen que posea.

Posteriormente debe existir y se debe mantener la *intención de compra* por parte del cliente, la cual normalmente está presente cuando el cliente se presenta en la agencia automovilística o cuando solicita él mismo que se le informe sobre cierta unidad.

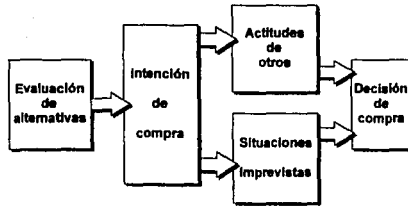
Interviene también en un estudio extenso de este proceso la actitud de otras personas cercanas o relativas al cliente, es decir si el cliente es apoyado por sus familiares o personas que lo rodean es más fácil que tome una decisión positiva; por el contrario, el cliente puede ser presionado para no tomar la decisión de compra.

Además puede suceder dentro de este proceso que surjan eventualidades o situaciones no esperadas por el cliente que pueden afectar directamente su decisión, tales como egresos familiares imprevistos, precio esperado y los beneficios esperados del automóvil; así como la propia percepción del valor del automóvil, anterior y posterior a la compra del vehículo.

1.8. Cliente

Cuando se han cuidado los detalles que otorgan valor agregado al servicio, la experiencia del comprador es satisfactoria. Y la *satisfacción repetitiva* hace del comprador un cliente, el cual se convierte en un comprador frecuente satisfecho.

La satisfacción del cliente se logra cuando la percepción del servicio por parte del cliente supera las expectativas del mismo.



Decisión de compra

En la conducta posterior a la compra de los automóviles por parte de los clientes, los vendedores y la agencia deben vigilar qué hacen éstos en última instancia con el producto. Es decir, si los consumidores usan el producto para cubrir una necesidad diferente al propósito original de compra como puede ser rentarlo, prestarlo, regalarlo, intercambiarlo o revenderlo. Esto le interesaría al vendedor por que esta intención del cliente puede manejarse tácticamente y sacar una amplia ventaja de la publicidad; como puede ser el caso de las agencias de renta de autos, arrendadoras financieras y puras, autos para ejecutivos, etc.

Si por el contrario los clientes guardan su auto y lo utilizan poco o se deshacen de él rápidamente, esto indica que el auto no les resultó muy satisfactorio y que las recomendaciones verbales de éstos no serán muy favorables.

Representa el mismo interés la manera como los clientes se deshacen en última instancia del producto, si lo venden o lo cambian, deprimirá las nuevas ventas del modelo en cuestión y podría disminuir el valor de su imagen ante consumidores potenciales. Es por esto que el vendedor necesita estudiar la forma cómo se usa el producto y se deshecha, en

busca de indicios acerca de posibles problemas y oportunidades a identificar como ventajas competitivas.

1.9. Momentos de verdad²

Un momento de verdad es ese preciso instante en que un cliente se pone en contacto con el negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto. Es decir cualquier contacto entre un cliente y cualquier empleado de la compañía es un momento de verdad.

Cada día en la vida del negocio se presentan varios centenares de momentos de verdad y cada uno de ellos se debe manejar hacia un resultado positivo si se espera renovar la lealtad del cliente una y otra vez. Un momento de verdad no es positivo o negativo por sí sólo. Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Hay que tomar en cuenta que un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano. El cliente experimenta un momento de verdad desde el momento en que entra al estacionamiento, donde puede suceder que no encuentre lugar, señales no muy claras, la entrada al negocio lejana, etc. También se puede mencionar a las telefonistas, porteros, recepcionistas y vendedores de la empresa que tienen un contacto directo con el cliente de manera inmediata.

Todas estas situaciones representan momentos de verdad potenciales y ocurren aún antes de tener la oportunidad de actuar en favor del cliente. El resultado de no manejar favorablemente los momentos de verdad es que la impresión de calidad del servicio ante

² cfr. ALBRECHT Karl, *Gerencia del Servicio*.

el cliente es mala. Y con mucha frecuencia, esa percepción se traslada a toda la línea de productos o servicios de la compañía.

Los momentos de verdad generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible. Se puede lograr una identificación de los mismos al hacer un análisis de todos los instantes en los que el cliente tiene contacto con el negocio dentro del proceso de venta.

Colocando de esta manera los momentos de verdad en su secuencia lógica, permitiendo así reconocer exactamente aquellos encuentros por los cuales son responsables de la calidad del servicio ante el cliente los miembros de la compañía.

En el momento que se elabora el análisis del proceso de venta y por lo tanto de contacto con el cliente, se hace una separación de los momentos de verdad importantes de los momentos de verdad críticos.

1.9.1. Momentos de verdad críticos

Una vez que se ha elaborado el análisis completo del proceso de ventas y de todos aquellos que se relacionan con el contacto directo con el cliente para las principales operaciones de la organización, ésta se encuentra en condiciones de detectar aquellos momentos de verdad que si no se manejan positivamente conducen casi con seguridad al descontento del cliente, la pérdida de lealtad para el producto o servicio ofrecido por la organización y la posible pérdida por completo del negocio actual o potencial con el cliente. Estos son los momentos de verdad críticos.

Es imprescindible que aquellas personas en la organización, cuyo trabajo se desarrolla alrededor de estos encuentros claves con los clientes, estén dotadas de las habilidades necesarias para asegurar resultados positivos.

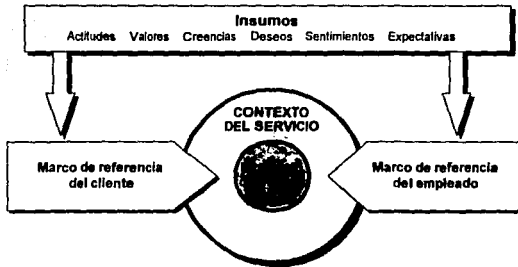
Normalmente las preferencias individuales entre los clientes son variadas. Los momentos de verdad críticos tienden a ser *oportunidades repetidas* que impactan las preferencias individuales.

Esta es la razón fundamental por la cual todo el mundo en el negocio debe participar en la elaboración del análisis de los procesos para los diferentes departamentos y divisiones en los cuales trabajan.

Siendo esta la única forma en que realmente ellos pueden detectar aquellos momentos de verdad críticos en que existe una oportunidad de manejar las percepciones de los clientes.

1.9.2. Modelo de un momento de verdad

En los momentos de verdad contribuyen o influyen una gran cantidad de factores en un momento determinado. Cada uno puede ser único en su género, por lo que se requiere poder entender y analizar los componentes de cualquier momento de verdad y entender los factores que crean calidad en ese instante.



Modelo de un momento de verdad

1.9.3. El contexto del servicio

Las interacciones y comunicaciones de los humanos así como diversas actividades son ejecutadas dentro de distintos contextos. Esto significa que todos los elementos que rodean una interacción entre seres humanos tienen un efecto profundo sobre la gente, la interacción propiamente dicha y el resultado.

Todos los encuentros entre los clientes y los negocios se presentan en el contexto del servicio; en el modelo del momento de verdad, el contexto de servicio o ambiente es el impacto colectivo de todos los elementos que se presentan durante el momento de verdad, que es creado con la actitud y aproximación de todos los miembros de una organización.

1.9.4. Marcos de referencia

Tanto el cliente como el empleado, al momento de entrar en contacto para la posible realización de un negocio, se aproximan a un encuentro del momento de verdad, desde

sus marcos de referencia individuales que dominan totalmente sus respectivos procesos de pensamiento, actitudes, sentimientos y comportamiento en el momento de verdad. El marco de referencia obra como un filtro y tiene un efecto poderoso sobre el significado que le asignan al momento de verdad los individuos del servicio.

El marco de referencia de cada persona se deduce de numerosos insumos: sus actitudes personales, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Algunos de los insumos que crean marcos de referencia pueden ser coincidentes; por ejemplo ambas personas hablan el mismo idioma y representar normas sociales y costumbres muy similares.

Pero algunos insumos para el marco de referencia del cliente pueden ser diferentes de los insumos que crean el marco de referencia del empleado de la compañía. Cuando esto ocurre, los dos individuos ven el momento de verdad desde perspectivas muy diferentes, sin embargo los marcos de referencia para cada persona pueden cambiar de un momento a otro dependiendo de la situación.

Cuando un cliente se da cuenta de que una necesidad está siendo satisfecha o no, cambia inmediatamente la perspectiva del marco de referencia. Simultáneamente cambia la percepción del momento de verdad en el cliente, ocurriendo lo mismo a la persona que está ofreciendo el servicio o producto al cliente.

1.2.4.1 Insumos para el marco de referencia del cliente

Entre los numerosos insumos posibles que ayudan a crear el marco de referencia del cliente se encuentran:

1. Experiencia anterior con la compañía o con compañías similares.
2. Creencias sobre el negocio y la actividad en que se desempeña la compañía y su forma de operar.
3. Expectativas formadas por sus experiencias anteriores, es decir, recomendaciones, valor y fama de la compañía.
4. Actitudes, creencias, normas éticas y valores que se han formado durante la vida del cliente.
5. Recomendaciones o advertencias provenientes de otros clientes o ajenos a la compañía (que también pueden ser miembros de la competencia).

1.9.4.2 Insumos para el marco de referencia del empleado

Entre estos insumos que ayudan a crear el marco de referencia del empleado se encuentran:

1. Lineamientos de la empresa, (qué le ha dicho la empresa que haga a su empleado).
2. Reglas, políticas, procedimientos y regulaciones establecidas para los empleados de servicio y los clientes.
3. El nivel de madurez emocional del empleado.
4. Expectativas del comportamiento del cliente basadas en experiencias pasadas.
5. Actitudes, creencias y valores formados durante la vida del empleado.
6. Herramientas y recursos utilizados para ofrecer el servicio o producto.

Dentro del modelo del momento de la verdad debe existir una compatibilidad de acción entre los tres factores de contexto, marco de referencia del cliente y marco de referencia del empleado. Ya hemos visto que si los insumos para el marco de referencia del cliente y

el del empleado difieren enormemente, el momento de verdad se puede afectar adversamente. Tiene que existir una congruencia o *concurrencia* de las mentes en el momento de verdad. Además tiene que existir una *coincidencia* entre el marco de referencia del cliente con el del empleado, para que el momento de verdad se logre uniformemente, ambos deben de ser congruentes con el contexto del servicio.

Se puede observar que generalmente ocurre que después que se ha presentado un problema de servicio, el cliente explica sus propias acciones como completamente razonables, racionales y cultas. El empleado explica su propia conducta de la misma manera. Sin embargo, cuando el cliente explica el comportamiento del empleado de servicio, el comportamiento de éste último se pinta en términos de impaciencia, exasperación y falta de respeto por el cliente.

Por su parte el empleado describe el comportamiento del cliente como arrogante, exigente y rudo. La realidad se encuentra en un punto intermedio. Eso es lo que ocurre cuando los marcos de referencia llegan a ser incongruentes, debido a insumos desajustados. La forma como el cliente percibe los acontecimientos y circunstancias que rodean al contexto en el que ocurre el encuentro de servicio y la forma como la persona que maneja la situación, en este caso es el empleado que ofrece un servicio o un producto, el que maneja la interacción con el cliente.

1.9.5. Momento de verdad de comprar/no comprar

Existe un momento en la toma de decisión del cliente sobre comprar o no comprar un producto o servicio particular y en ese exacto momento que se toma la decisión, se le llama momento de verdad de comprar/no comprar; es decir es el instante mental en que el cliente dice sí o no.

Se sabe que sobre ese instante influyen poderosamente factores tales como la exhibición del producto, las habilidades interpersonales de la persona que trata con el cliente, la calidad del producto y muchas otras variables que tienen un impacto sobre el cliente durante el momento de verdad. También existe un cambio que tiene lugar en la mente del consumidor cuando se toma la decisión de comprar.

Esta es la diferencia fundamental entre alguien que está simplemente mirando y alguien que está decidido a comprar. El cliente que simplemente mira todavía no ha tomado la determinación mental de comprar, cualquiera que sea la cosa que se le ofrezca. El cliente listo a comprar puede haber tenido ese cambio mental, incluso antes de entrar al establecimiento del negocio.

Este tipo de circunstancias pueden ser descubiertas para ser tratadas en un sentido favorable para la empresa, es decir, **ofrecer un marco de referencia positivo, no agresivo y que invite al cliente a tomar la decisión a favor de realizar negocio con la empresa.**

1.9.6. Momento de verdad de valor monetario

Hay un punto en el cual todo cliente hace una verificación del valor respecto del producto o servicio que va a adquirir. Aún cuando se ofrezca un servicio que evidentemente sea superior al de los competidores, si lo que se está ofreciendo en venta en el mercado no pasa la prueba del valor por dinero, el cliente no lo compra. Por la misma razón el hecho de tener un producto maravilloso no basta si el marco de referencia del cliente recibe una experiencia negativa de servicio cuando está haciendo negocio con nosotros.

Este momento de verdad de valor por dinero, con frecuencia se presenta hacia el final del ejercicio mental del cliente, cuando decide comprar o no comprar. Después de clasificar mentalmente al representante del servicio o al vendedor, el cliente llega a una elección fundamental: comprar o no comprar el producto o servicio. También se puede presentar después de la venta, cuando el cliente sale conduciendo su auto nuevo y se cuestiona el valor real de lo adquirido. El momento de verdad de valor por dinero tiene un impacto directo sobre el momento de verdad de comprar/no comprar.

Cuando se habla de un negocio o empresa orientado al servicio, existe la oportunidad de influir en el cliente en ese punto. **La unión entre productos de alta calidad y servicio superior es indispensable.** Uno de los resultados de ser un negocio orientado al servicio es poder imponer una participación activa en el mercado. También existe la oportunidad de cobrar un precio más alto por el producto. El momento de verdad de valor por dinero recibe una gran influencia, tanto de la calidad del servicio como de la calidad del producto.

1.9.7. Momento de verdad para decisión de nueva compra

La decisión para comprar de nuevo está en función directamente de la experiencia recibida dentro de un establecimiento que es visitado por primera vez.

Cuando una persona acude a un establecimiento proveedor de un servicio o producto que nunca antes había visitado surgen circunstancias relativas al trato recibido. Si el contexto del servicio es positivo, si la calidad del producto fue excelente y si la experiencia del servicio fue agradable, el cliente puede pensar en regresar en el futuro.

Es en ese punto donde el cliente se queda con una imagen importante. Aún cuando no se expresa abiertamente, en el subconsciente se ha tomado la decisión de volver a comprar el servicio o producto alguna vez en el futuro en el mismo establecimiento. Por eso, la próxima vez que el cliente esté tratando de decidir sobre la adquisición de un producto o servicio de características similares, recordará la experiencia positiva que tuvo y el momento de verdad de decisión de nueva compra influirá su decisión de manera positiva.

Aunque una empresa se esfuerce por agradar a un cliente, se puede activar una decisión positiva de nueva compra. Los clientes pueden llegar a ser verdaderamente asombrosos, exigentes y comprensibles cuando se les demuestra que se hace lo correcto por satisfacer sus necesidades.

La forma como los empleados de servicio se recuperan cuando fallan los sistemas organizacionales, puede tener un efecto directo sobre el momento de verdad de compra nueva.

Por lo tanto se gana credibilidad cuando el negocio se puede recuperar rápida y completamente de una falla en el sistema de servicios directamente relacionados con el cliente. La lealtad del cliente realmente se puede fortalecer y aumentar cuando esta recuperación se hace con talento en beneficio del consumidor.

1.9.8. Momento de verdad por referencia

La mayoría de la gente no le dice a funcionarios de una empresa cuando se encuentra descontenta con algún aspecto del negocio. Se estima que un 96% de los clientes insatisfechos nunca se queja directamente; simplemente se van para otra parte³. Estas

³cf. ALBRECHT Karl, *La Excelencia en el Servicio*.

personas que no reclaman directamente, se quejan y les cuentan a las personas que los rodean sobre la mala experiencia recibida. Por lo menos 15 personas en promedio tienen noticia de la mala experiencia que el cliente tuvo en ese negocio. Este es un momento de verdad por referencia negativo.

Cuando una persona ha tenido una experiencia positiva con el negocio, no lo comunica de la misma manera y al número de personas que son enteradas cuando la experiencia es negativa, este fenómeno parece ser propio de la naturaleza humana. La gente tiende a concentrarse en lo negativo más que en lo positivo. En promedio un cliente satisfecho solamente le cuenta a unas seis personas y nada más⁴.

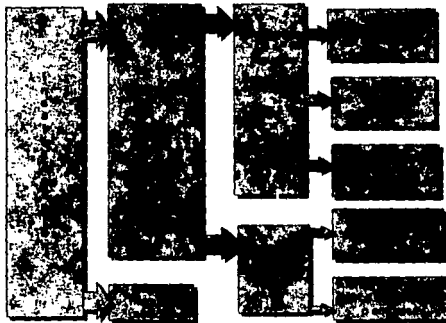


Diagrama de acción de un cliente insatisfecho

Los consumidores al recibir un servicio que no los satisfaga, o que consideran que es de mala calidad, ellos tienen la elección entre emprender o no alguna acción. Si actúan pueden emprender una acción pública o privada. Las acciones públicas incluyen quejarse

⁴KOTLER, *op. cit.*

a la compañía, recurrir a un abogado o quejarse con otros grupos que pudieran ayudar al comprador a obtener satisfacción como pueden ser agencias gubernamentales o privadas. También el comprador podría simplemente dejar de comprar el producto o dar malas referencia de éste a los amigos y conocidos. En todos estos casos el vendedor y la empresa pierden clientes actuales y clientes potenciales.

1.9.9. Momento de verdad de mala noticia

En algunas situaciones ocurre que al tener incidentes imprevistos o fortuitos llega el momento de entregar la mala noticia. Estos momentos de verdad se presentan cuando el cliente está a punto de tener una experiencia negativa, como resultado de algo que puede estar o no completamente fuera del control del empleado de servicio. Y en consecuencia muchos empleados de servicio son insultados y calumniados por iracundos clientes.

Estos momentos de verdad van a ocurrir en cualquier negocio, independientemente de lo enfocado que esté el negocio hacia el servicio. El contexto del servicio es lo que se establece y la forma como se comunica la mala noticia es lo que determina la respuesta del cliente.

Algunos de los momentos de verdad de malas noticias son extremadamente penosos, cuando se informa de la pérdida total o irreparabilidad de un motor, o cuando se compromete un vendedor a entregar un coche en una fecha específica sin investigar si hay unidades disponibles; o bien una entrega del vehículo tardía debido a la falta de provisión por parte de la fábrica. Un momento como estos exige una especial comprensión del marco de referencia del cliente y de los insumos que los están creando en ese preciso momento.

Cuando los sistemas de un negocio fallan en alguna forma y es evidente que el cliente va a tener que recibir una mala noticia se deben de analizar profundamente diversos aspectos: habilidad de manejo de la situación, la manera en que generalmente responden los clientes cuando se presenta uno de estos momentos críticos, conocimiento por parte de los empleados para manejar a un cliente iracundo, etc.

Estas situaciones son inevitables y solamente se deben tratar de manejar de la mejor forma posible para no desprestigiar a la organización.

1.9.10. Momento de verdad repetitivo

Miles de momentos de verdad pueden presentarse en nuestro negocio diariamente. Algunos momentos de verdad ocurren para el cliente permanentemente y los empleados pueden no estar presentes para manejarlos. Estos son los momentos de verdad repetitivos.

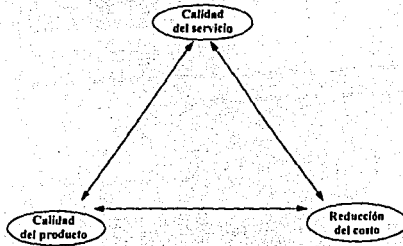
La dificultad con el manejo del momento de verdad que se repite permanentemente consiste en que los empleados rara vez están cerca cuando esto ocurre, a menos que esto suceda en nuestro lugar de trabajo.

Se debe realizar un agrupamiento de todos los momentos de verdad que se repiten permanentemente y que tienen lugar mientras el cliente está en la oficina. Si se pueden identificar, es posible empezar a planear la forma de recuperarse el día que uno de estos momentos se presente de forma sistematizada como puede ser la comunicación con proveedores o distribución de la organización a clientes regulares o permanentes.

1.10. Servicio de valor agregado

El servicio define la forma como se hacen negocios siendo ésta, la más intangible. El valor agregado del servicio da la sensación de simple cortesía y bienestar cuando se presta en un contexto cara a cara, pero es más que eso, es la satisfacción total o extra que recibe el cliente.

Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por definición, el cliente lo sabe cuando lo ve y lo recibe. De aquí que el servicio a los clientes se considere una herramienta estratégica, una fuerza positiva para el aumento de las ventas y en consecuencia reducir el costo de ventas.



Modelo dimensional en la calidad del servicio

En este sentido podemos considerar al servicio como una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio.

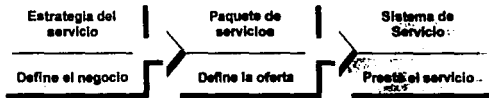
1.11. El servicio como un producto

Aunque un servicio es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Un producto de servicio (cualquier incidente de hacer algo para otros por una gratificación), se puede distinguir de una mercancía con las siguientes características:

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir centralmente, se produce donde el cliente tenga el contacto con el proveedor del mismo por parte de la empresa, y todos y cada uno de los miembros de la organización.
3. El producto (servicio) ofrecido no se puede demostrar por anticipado para la aprobación del cliente, se aprueba o rechaza en el momento de recibirlo o en el momento de consumirlo.
4. Para la persona que recibe el servicio no tiene nada tangible para comparar, sino que el valor del servicio para él depende de su experiencia personal al momento de recibirlo.
5. Un servicio no se puede revocar si se prestó inadecuadamente.
6. El aseguramiento de la calidad debe ocurrir antes y durante la producción y no después de la prestación del servicio.
7. La prestación del servicio **requiere interacción humana en algún grado**; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.
8. Las expectativas por parte del cliente que recibe el servicio, son parte integral de su satisfacción con el resultado. **La calidad del servicio en gran parte es una percepción subjetiva.**

1.12. El paquete de servicios

Dentro de una organización enfocada al servicio, debido a la competencia existente, actualmente se presenta el concepto del paquete de servicios. El paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente. Este término se usa para evaluar los niveles actuales de los servicios ofrecidos por la organización.

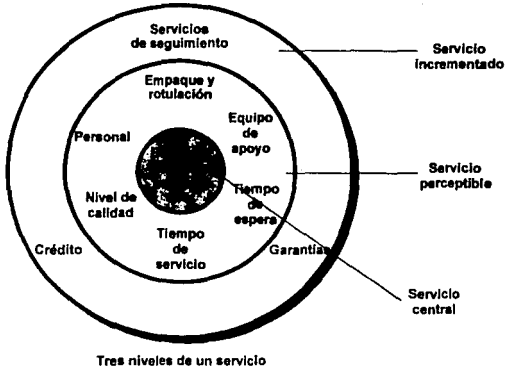


El concepto de paquete de servicios ofrece un marco de referencia para pensar sistemáticamente en el sistema de prestación del servicio. El paquete de servicios se deriva lógicamente de la estrategia del servicio y constituye el valor básico que entrega al cliente.

El sistema de servicio se deriva entonces de la definición del paquete de servicios que normalmente está constituido por el conjunto de bienes, servicios y experiencias de la empresa.

Incurriendo en la cada vez mayor estratificación de los mercados, actualmente existe la opción de especificar o particularizar los servicios ofrecidos por una organización, que en el sentido conceptual deben satisfacer al cliente de una manera individual o personal.

1.13. Decisiones sobre servicios individuales



Al desarrollar un servicio individual para ofrecerlo a un mercado, la empresa distinguirá tres niveles del concepto de un servicio: el central, el perceptible y el incrementado.

En el nivel más fundamental está el servicio central, que pretende satisfacer lo que realmente busca el cliente, la empresa debe conocer la necesidad a cubrir del cliente por parte del servicio a ofrecer. En una empresa automovilística el servicio central es que el automóvil cumpla con la prestación esencial de transportar al cliente.

El servicio central se debe poner a disposición del cliente de alguna manera perceptible, que normalmente comprende: un contacto personal con las personas que prestan el servicio, un alto nivel de calidad, tiempo requerido para la prestación del servicio, el tiempo de espera que el cliente debe aguardar antes de que el servicio se termine satisfactoriamente, equipo de apoyo utilizado por los prestadores del servicio, el logotipo

y la marca que comprenden el nombre y la descripción asociados al servicio o al producto en sí mismos.

Respecto a la agencia automovilística, implica interacción con los vendedores, el nivel de calidad del auto y sus componentes fundamentales, el tiempo de entrega, el tiempo de atención al cliente, los servicios de reparación, el trato personal, etc.

La empresa puede ofrecer a los mercados objetivo servicios y beneficios adicionales que vayan más allá del servicio perceptible, conformando de esta manera un servicio incrementado. Este servicio incrementado puede estar constituido por planes de crédito, facilidades de compra, garantías adicionales a las otorgadas por el fabricante, garantías de satisfacción, seguimiento del desempeño del vehículo, etc.

1.14. Garantías

La posibilidad de ofrecer garantías en un producto es simple: si el producto tiene algún defecto, si no cumple con la función o con las especificaciones establecidas, lo tenemos ahí como prueba del incumplimiento y bajo nivel de calidad.

La práctica de otorgar garantías de funcionamiento o calidad por un tiempo determinado a partir de la compra es de uso bastante común, especialmente cuando se trata de productos de valor importante y de vida supuestamente larga. Tal es el caso de los automóviles.

Una buena garantía debe ser incondicional, fácil de entenderse y ser comunicada, significativa, fácil de hacer efectiva y sin molestias; fácil y rápidamente ejecutada. Su otorgamiento debe estar en manos del personal en contacto con los clientes.

Los gastos por garantía son inversamente proporcionales al buen desempeño de los procesos y nivel de calidad de los productos y/o servicios; son un buen parámetro para medir el desempeño de la empresa en sus políticas de calidad, debido a que forman un segmento importante de los costos de calidad.

1.15. Comunicación y Calidad

La organización al pretender estratificar más específicamente su mercado, y por lo mismo, al crear u ofrecer bienes de servicios adicionales, debe de contar con el suficiente apoyo y los medios de mercadotecnia para desarrollar estrategias y tácticas que atraigan clientes en busca de los requerimientos y servicios ofrecidos.

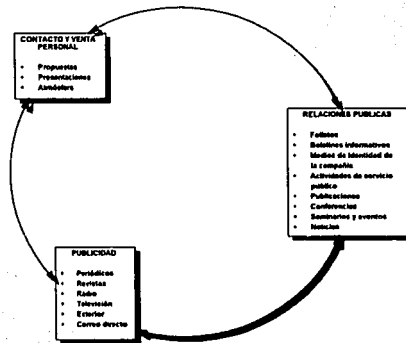


Diagrama de herramientas de comunicación

Así, la empresa debe conocer los medios existentes para dar a conocer sus productos y sus servicios, encontrando la combinación exacta de medios y publicidad en base al sector del mercado a atacar y al tipo de cliente.

Así como la calidad constituye uno de los elementos esenciales de nuestra aportación al cliente, la comunicación es una condición de la calidad de nuestros productos y servicios.

Sólo cuando existe una comunicación efectiva dentro de la organización ésta es capaz de responder con oportunidad a las necesidades del cliente.

La calidad implica un esfuerzo importante de cercanía con el cliente; identificar con precisión a los clientes, saber exactamente que esperan de la organización, ganar su preferencia y conservarla, implica establecer con ellos un diálogo continuo y efectivo, implica realizar un esfuerzo profundo y profesional de comunicación con el cliente.

Así, una organización efectiva debe contar, en la periferia de contacto con el cliente, con la información necesaria y la capacidad de respuesta para decidir con la oportunidad que demanda el cliente.

1.16. Proceso de venta personal

Como se ha mencionado anteriormente el contexto calidad - servicio está conformado por interacciones humanas, del vendedor y el cliente, por lo que la organización debe capacitar a todos sus vendedores para asegurar que se lograrán los objetivos de ventas de la misma y asegurar el control de calidad desde el comienzo del proceso de ventas.



Cuando se hace una capacitación completa del personal, con el objetivo de integrarlos a los objetivos de la empresa en conjunto, se logra un enfoque con objetivo de servir al cliente de la mejor manera posible, alcanzando las expectativas de este último.

1.17. Tendencia al servicio

En los últimos años se ha venido manifestando el cambio de enfoque de las empresas y organizaciones comerciales y productivas. Dicho cambio tiene como finalidad última el cambio a servicio y la calidad total en el mismo, en la siguiente tabla se muestran diferentes etapas de la transición a servicio.

EL CAMBIO A SERVICIO⁵

PRODUCTIVIDAD	CALIDAD	FLEXIBILIDAD	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado requiere productos • Productividad = producción / recursos • Saturación de la línea productiva • Economías de escala (Salarios) 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado exige requisitos tangibles • Requiere fiabilidad • Se plantea función vs. producto • Diseño, insumo y procesos • Just in time (limitar proveedores) • Auditoría de calidad • Pedir al consumidor que quiere (encuestas) • Diagramas proceso • Diagramas causa efecto • Diagramas frecuencias • Diagramas causas acumuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos requisitos (segmentación del mercado) • Variedad de especificaciones • Función con variantes • Mayor gama de productos • Respuesta por capacidad holgada • Producción versátil (líneas múltiples no saturadas) • Nuevo Costeo • Consumidor (grupos, entrevista) • Gerentes de producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Intangibles (calidad) • Se quiere servicio • Garantías (momentos de verdad, mapas) • Rediseño de procesos • Re pensar gama de productos • Control comercialización / expectativas / oferta • Limitar número de clientes • Ayudar al cliente a sentir y descubrir variables nuevas • Gerentes de mercado • Revolución estructural (organigramas y procesos directivos) • Formación masiva • Productividad de gastos generales
LA PLANTA SATURADA	LA PLANTA ENFOCADA	LA PLANTA FLEXIBLE	CALIDAD TOTAL

⁵cf. GINEBRA Joan. Dirección por Servicio.

En el cuadro de el cambio a servicio, se recoge una visión sinóptica, de la dirección de negocios en diferentes etapas desde el punto de vista de estratégico, bases de la estrategia y las herramientas técnicas que se pueden destacar.

Anteriormente la medida de productividad se basaba en la competencia sobre la productividad definida por salidas/hr hombre. Se peleaba el costo salarial incorporado al producto y por lo tanto se pretendía tener la planta saturada con la producción máxima posible, haciéndose diversos estudios para tener trabajando al proceso que fuere el cuello de botella a su máxima capacidad.

En esta época se empiezan a aplicar los principio de Taylor sobre el ordenamiento de los fragmentos repetitivos de las tareas en el campo de la Producción. Se incursionó profundamente en los estudios de Métodos y Tiempos, y de la Organización de la Producción.

Con la llegada del comprador y del mercado de compradores la gestión empresarial entra en una presión competitiva. El mundo occidental (Europa y Estados Unidos) aumentan el ritmo, se pelea en los productos, en la confiabilidad de los mismos, exigencia de especificaciones, en funcionalidad y en precio del producto para llegar a más estratos consumidores, a un mercado realmente masivo.

Las empresas invierten en *marketing* (comercialización) de marca y para conseguir la fidelidad del mercado a la marca se afina el control de calidad. Occidente en este sentido realiza un producto bueno, fiable, de buena presentación, amplia cobertura distributiva, precio, publicidad. Mientras tanto Japón inicia una ruta distinta, retoman la organización del trabajo, buscando controlar estadísticamente los procesos.

Los primeros movimientos en este sentido tienen lugar a mediados de la década de los cincuenta en las manos de Deming y Juran, posteriormente hombres como Taguchi o Ishikawa. Todos ellos buscan la aplicación de la estadística a los procesos. Se consigue la eficacia por medio de la armonización de los flujos de la producción, naciendo la idea de *Just in time*⁶ para todo tipo de suministros al proceso, ya sean internos o de proveedores.

La calidad no se controla, se hace, o en todo caso se audita, por que la calidad de un producto es el resultado de una consideración global: diseño, insumos y procesos.⁷

El mercado al segmentarse y ampliar la gama de sus requerimientos obliga a que las plantas productivas pasen de producir con capacidad saturada a producir con capacidad holgada para tener la habilidad de responder al mercado con prontitud, agilizando el ciclo de respuesta.

En paralelo a estos cambios, se asiste a una nueva configuración de las estructuras organizativas con el desarrollo de la estructura de matriz, a través de los gerentes de marca (o unidad de negocio), que son ocupados con visión de síntesis de uno o varios de los productos demandados. La competencia es más y más compleja cada vez.

En la gerencia del servicio se habla de que *todo el mundo es cliente y todo el mundo es proveedor*, y que el organigrama se voltea para tener una orientación de toda la organización hacia el cliente.

⁶ *Just in time* es una filosofía de producción consistente en un conjunto de actividades diseñadas para alcanzar un alto volumen de producción utilizando el mínimo nivel de inventario de partes recibidas "justo a tiempo" en la estación de trabajo. CHASE Richard, *Production and Operations Management*.

⁷ *Ibidem.*, p. 39.

Hablando de que la calidad total se refiere a un acumulado de experiencias satisfactorias repetidas, a lo cual se orientan los procesos, y en razón de lo cual se establece el autocontrol de procesos cimentado en la actitud de cliente proveedor.⁸

De este modo partiendo de las diferentes etapas evolutivas de las plantas manufactureras se llega a lo que podría ser llamado la revolución del servicio.

1.18. La revolución del servicio

La organización busca lograr una posición competitiva en el mercado que será el que le de un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que sea lo suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, ganando una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfrutar de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

Es así que de esta manera una empresa logra aumentar sus utilidades y reducir sus costos, mediante el enfoque de la calidad del servicio.

En la práctica, generalmente al surgir una nueva teoría o tendencia de Dirección Empresarial, la mayoría se opone al cambio de manera natural, es por lo que a continuación se presenta una tabla comparativa de los estilos de dirección tradicional (manufactura) vs. la tendencia de dirección del servicio.

⁸*Ibidem.*, p. 39.

GERENCIA DE MANUFACTURA VS. GERENCIA DEL SERVICIO⁹

GERENCIA DE MANUFACTURA	ENFOQUE	GERENCIA DEL SERVICIO
Productividad del capital y trabajo orientado a utilidad	PRECEPTO ECONOMICO	Calidad del servicio de utilidad
Realización de tareas asignadas; cumplir normas del trabajo	TRABAJO	Manejar momentos de verdad; asegurar percepción de los clientes sobre el resultado
Medidas normativas de resultados	CRITERIO DE EVALUACION	Evidencia de la satisfacción de los clientes
Control y sumisión a las normas	SUPERVISION / GERENCIA	Capacitación, soporte y asistencia
Estructura, proceso y control legislativo	ORGANIZACIONAL	Soporte y alineación de recursos en la gente de enlace con el cliente
Mánajeo a través de estructura	ENFOQUE EJECUTIVO	Creación y mantenimiento de una cultura del servicio

1.19. Gerencia del Servicio

La idea fundamental de la gerencia de manufactura es productividad de capital y mano de obra. Un cuidadoso control de costos, dentro de un contexto del valor del producto, hace que la compañía sea rentable.

La idea que respalda la gerencia de servicio es que la calidad del producto, o del servicio, según la percibe el cliente da utilidad; donde hay calidad hay utilidad. La estructura de costos es importante pero pasa a segundo plano ante las transacciones hechas a nombre del impacto en los clientes.

Dentro del marco de referencia de la gerencia de manufactura, el trabajador debe mantener su atención sobre las tareas asignadas por el jefe, realizando estas tareas conforme a parámetros y estándares establecidos. En el marco de referencia de la gerencia de servicio, el empleado debe de concentrar su atención en la calidad de la experiencia del

⁹ cfr. ALBRECHT Karl, *La Revolución del Servicio*.

cliente en los momentos de verdad; en cada contacto el empleado se convierte en el gerente de su momentos particulares de verdad, produciéndose un *giro de una orientación de la actividad hacia una orientación del resultado*.

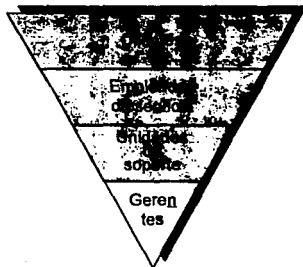
En la gerencia de manufactura los gerentes evalúan el resultado de los trabajadores en contacto con el público, ellos no son evaluados en su trabajo diario. En las empresas de servicio la evaluación es externa a través de los momentos de verdad; la gerencia de servicio considera que toda la organización responde por el rendimiento y no sólo el trabajador de la línea de enlace.

El modelo de la gerencia de manufactura considera que el trabajo del gerente o del supervisor de línea asegura que los obreros realicen tareas preestablecidas, en cumplimiento de las normas fijadas de antemano. Por el contrario, la empresa de servicio considera que la gerencia, a cualquier nivel es algo recursivo para la línea de enlace con el público que debe atender a los clientes, sus decisiones y acciones los ayudan a manejar los momentos de verdad más eficientemente.

En la empresa manufacturera, la estructura organizacional es un sistema para desplegar recursos, estructura, proceso y control legislativo; llegando éstos a ser los motivos primordiales en la búsqueda de la efectividad. En contraste la empresa de servicio considera la estructura organizacional y el aparato como el soporte de los trabajadores de la línea de contacto, no como un control ejercido sobre ellos; ayuda a impactar a los clientes en la mejor forma.

Desde la perspectiva de la gerencia de manufactura, el trabajo de la alta gerencia consiste en presidir la organización y ejercer control a través de la estructura y el proceso. Por el contrario, la gerencia de servicio representa el papel fundamental de los altos ejecutivos,

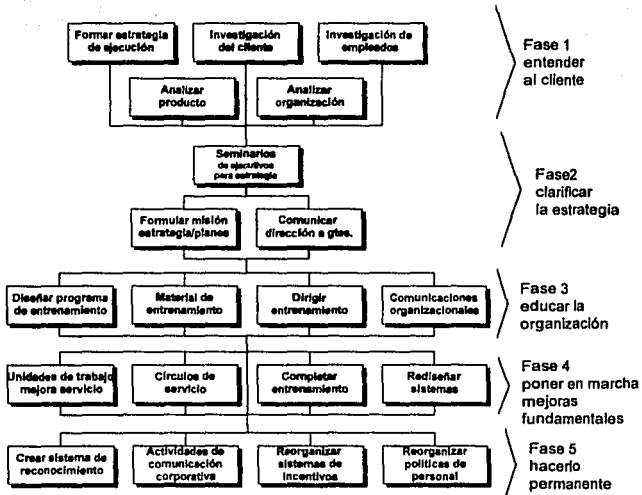
como creadores y mantenedores de una cultura de servicio donde la primordial preocupación es que el cliente sea primero.



Inversión de la pirámide de autoridad

El modelo de la gerencia de servicio sugiere que el cliente es el punto de partida para definir el negocio y que debemos representar a los empleados de servicio como un elemento clave en las relaciones de contacto de la primera línea, ya que son los que pueden crear o romper la percepción del cliente sobre la calidad recibida en el momento de verdad, ellos son el segundo elemento más importante en el proceso de pensamiento; después llegamos a los gerentes, cuyo trabajo consiste en apoyar a la gente de la línea de enlace en su misión de complacer a los clientes. Surgiendo la inversión de la pirámide de autoridad tradicional de una empresa con enfoque de manufactura tradicional.

En la gerencia del servicio se pretende mantener un nivel de calidad total en el servicio, por lo tanto se debe de tener identificado y estipulado el proceso de calidad del servicio y sus insumos, desde el diseño hasta una consideración global. Se presenta a continuación un flujo de acontecimientos generales propuesto para un programa de calidad del servicio.



Flujo de acontecimientos en un programa normal de calidad del servicio

En las distintas fases mostradas en el diagrama del flujo de acontecimientos en un programa de calidad del servicio¹⁰, cabe aclarar que estas cinco fases no tienen que estar completamente separadas entre sí en la línea del tiempo. Ellas van fluyendo unas tras otras y en algunos casos pueden superponerse o proseguir simultáneamente, dependiendo de las necesidades de la organización. Es posible realizar la división de el proceso en más o menos cinco pasos, pero probablemente siempre habrá una variación en este flujo general de acontecimientos.

¹⁰Ibidem., p. 43.

CAPITULO 2
DESCRIPCION Y ENUMERACION
DE LAS NORMAS QUE
COMPRENDE LA SERIE ISO-9000

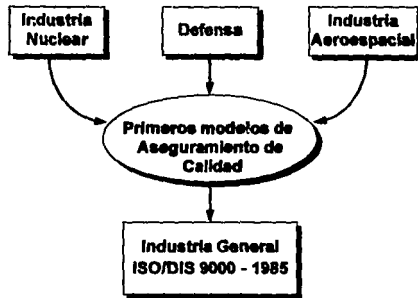
CAPITULO 2

2. DESCRIPCION Y ENUMERACION DE LAS NORMAS QUE COMPRENDE LA SERIE ISO-9000

ISO siglas de la — **International Standard Organization** —
Organización Internacional de Normalización.

2.1. Origen de la norma

Existen en cada país, miles de normas para productos, desarrolladas por organismos nacionales de normas, tales como la IBN (Institución Británica de Normas), NOM (Norma Oficial Mexicana), NSAI (Autoridad Nacional de Normas de Irlanda), UNE (Norma Española), ANSI (American National Standards Institute), etc. Estas normas de especificación son establecidas de una manera consensual con las asociaciones industriales correspondientes, quienes son los usuarios finales de las mismas.



El origen de los sistemas gerenciales de calidad se remonta a las industrias militar, aeroespacial y nuclear, en las cuales se extendió el concepto de *evaluación del proveedor*.

En esta etapa los grandes compradores efectuaban sus propias auditorías sobre los sistemas gerenciales de calidad de sus proveedores. Algunas compañías sufrían múltiples evaluaciones de sus varios proveedores. Los clientes fuertes empezaron a reducir su número de proveedores para mantener la calidad y facilitar las tediosas evaluaciones.

Los beneficios del aseguramiento de calidad en el campo militar y aeroespacial primero y posteriormente en el nuclear, ha originado una tercera etapa en su aplicación: El mundo de la industria en general.

En Estados Unidos, los criterios de Aseguramiento de Calidad comenzaron aplicándose en el campo militar y principalmente en el aeroespacial. Uno de los primeros documentos que contemplaban los diversos criterios de calidad dispersos fue la norma MIL-Q-9858, editada por el Departamento de Defensa de Estados Unidos de Norteamérica en 1958.

Pero este documento presentaba la omisión de criterios de auditorías y su seguimiento. Se publica posteriormente en 1962 el documento NPC-200-2 de la NASA, a su vez en 1967 la Comisión de Energía Atómica (AEC) de los Estados Unidos publica "General Design Criteria For Nuclear Power Plants", documento que constaba de 70 criterios para el establecimiento de un sistema de Aseguramiento de calidad y su implantación en la construcción de centrales nucleares. En 1969 el Code of Federal Regulations, a través de la AEC publicó el apéndice "B" al título 10 parte 50, de dicho código. El 10CRF50, apéndice B, se refiere a "Quality Assurance Criteria For Nuclear Power Plants". Este documento revisado posteriormente, ha suministrado los requisitos básicos de Aseguramiento de Calidad aplicables al campo nuclear, no sólo en los Estados Unidos, sino en casi la totalidad de los países occidentales, en los últimos veinte años.

De una manera casi simultánea a la publicación del apéndice B del 10CRF50, en mayo de 1969, el comité de Energía Nuclear de A.S.M.E. (The American Society of Mechanical Engineers), ampliaba el alcance de sus actividades al campo nuclear. En la edición de 1971 del Código ASME, la sección III incluyó el artículo 4000 "Quality Assurance", que se refiere a los requisitos de calidad aplicables a fabricantes e instaladores de equipos mecánicos. También en mayo de 1969 el comité N45 de la American National Standards Institute (ANSI), estableció un subcomité especial, para estudiar los 70 criterios de Aseguramiento de Calidad publicados por la AEC con el objeto de hacerlos más comprensibles y aplicables, quedaron reducidos a 18 criterios. Como consecuencia de esto, en 1970 se publicó la norma ANSI N45.2 "Quality Assurance Program Requirements for Nuclear Power Plants".

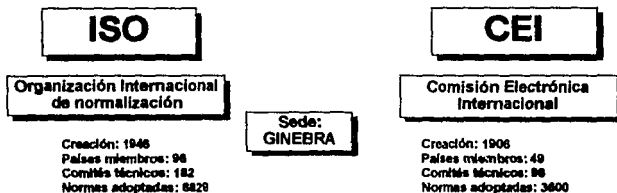
En 1975 el Organismo Internacional de la Energía Atómica de Viena elaboró el Código Práctico de Normas de Aseguramiento de Calidad que fue revisado en 1976. Este documento resume los criterios básicos de Aseguramiento de la Calidad.

El organismo británico de normas (BSI), respondió con el primer intento europeo de desarrollar un sistema único y nacional, de evaluación de proveedores, la norma BS 5770. Esta norma llegó a ser el modelo para la ISO-9000, la norma acordada por la Comunidad Europea para sistemas gerenciales de calidad.

LA NORMALIZACION EN EL MUNDO



LA NORMALIZACION INTERNACIONAL



El CEN es el Comité Europeo de Normas. El CENELEC es el Comité Europeo de Normas Electrotécnicas. De manera que ambos comités reflejan tanto las normas genéricas como las eléctricas que fueron formalizadas ante ellos.

Los organismos del CEN son los organismos nacionales de normas de cada país de la Comunidad Europea (CE) y la AELC (Asociación Europea de Libre Comercio), como son el BSI británico, el DIN alemán, la AFNOR francesa y la NSAI irlandesa. Asimismo, los miembros del CENELEC son los Comités Electrotécnicos de cada país de la CE y de la AELC, entre ellos el BEC británico, el DKE alemán y el ETCI irlandés. Por ejemplo, el ETCI es parte de la NSAI, la Autoridad Nacional de Normas de Irlanda, pero sus relaciones con sus miembros de la industria eléctrica aún demuestran su independencia, producto de la historia pionera de las normas eléctricas en ese país.

Los comités CEN y CENELEC forman, a su vez, el Instituto Europeo de Normas Conjuntas para asuntos de interés común y en particular proveen a la Comisión DG III — Mercado Interno (del Mercado Común) — de un sólo organismo europeo, separado de sus respectivos gobiernos, para emitir normas técnicas europeas llamadas EN (normas europeas), mismas que se publican como *normas nacionales armonizadas* dentro de cada país miembro. También los miembros de la AELC han acordado armonizar sus normas, para mantener un sistema unificado. Esto significa que la comunidad europea se encuentra con una infraestructura desarrollada y unificada para armonizar normas en los comités CEN/CENELEC.

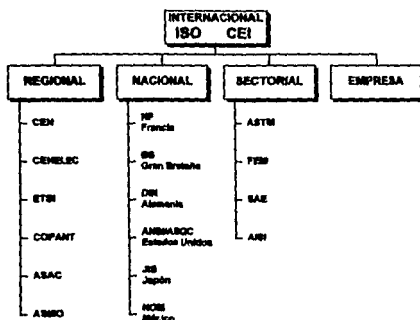
En 1987 la Comisión de la CE le requirió a los comités CEN/CENELEC que adoptaran las normas internacionales de la ISO-9000 como las normas europeas apropiadas también conocidas como EN 29000.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), con base en Ginebra, de la cual también son miembros todos los organismos nacionales de normas de la comunidad europea y de la AELC. Es la organización autora y editora de las normas ISO-9000.

Por 1977 cierto número de países de la CE habían hecho sus normas nacionales para operar sistemas de control de calidad en la industria manufacturera y en 1979 el BSI en la Unión Británica publicó su BS 5750. En ese tiempo la ISO integró un comité técnico (TC Q176) en el que participaron activamente para desarrollar una norma única para la operación y administración del aseguramiento de calidad. El trabajo de este comité tenía como fin juntar delegados de los organismos responsables de normas de los diferentes países que estuvieran en proceso de desarrollar un trabajo similar a nivel nacional, contando también con la participación activa de los Estados Unidos.

El proceso de la ISO para transformar borradores de norma en documentos de votación y subsecuentemente en las normas finales publicadas, procedía mediante el sistema de consultoría a nivel mundial. Por 1978 la ISO publicó la ISO-9000 y por entonces varios países tuvieron la oportunidad de alinear sus propias normas nacionales con la norma ISO final.

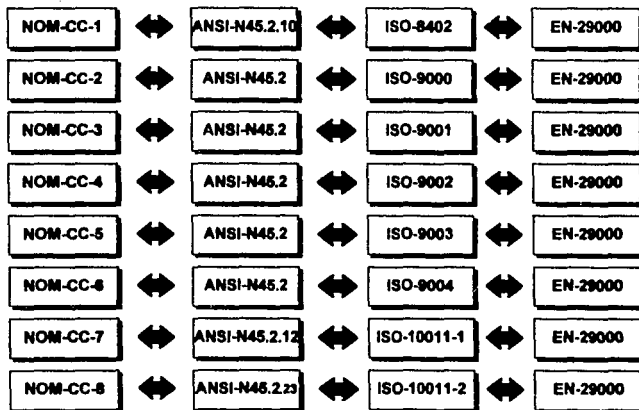
NIVELES DE NORMAS



Con la serie de normas ISO-9000, que recoge todas las actividades industriales, se cierra el vacío existente entre las diferentes y variadas normas regionales, nacionales y sectoriales.

La Dirección General de Normas (DGN) de México ha publicado la serie de normas NOM-CC-1990, lo que permite a la industria tener un marco de referencia y garantía para desarrollar e implantar Sistemas de Aseguramiento de Calidad, buscando su equivalencia y compatibilidad en la serie de normas ISO-9000, ANSI N45.2 (Estados Unidos), EN 29000 (Comunidad Europea).

EQUIVALENCIA DE NORMAS DE CALIDAD



**APROBACION DE LAS NORMAS OFICIALES MEXICANAS SOBRE
SISTEMAS DE CALIDAD**

(Diario Oficial de la Federación de diciembre 11 de 1990)

DESIGNACION	TITULO DE LA NORMA
NOM-CC-1-1990*	Sistemas de Calidad — Vocabulario
NOM-CC-2-1990*	Sistemas de Calidad — Gestión de Calidad. Guía para la selección y uso de Normas de Aseguramiento de Calidad
NOM-CC-3-1990*	Sistemas de Calidad — Modelo para el Aseguramiento de la Calidad Aplicable al Proyecto / Diseño, la Fabricación, la Instalación y el Servicio
NOM-CC-4-1990***	Sistemas de Calidad — Modelo para el Aseguramiento de la Calidad Aplicable a la Fabricación e Instalación
NOM-CC-5-1990**	Sistemas de Calidad — Modelo para el Aseguramiento de la Calidad Aplicable a la Inspección y Pruebas Finales
NOM-CC-6-1990***	Sistemas de Calidad — Gestión de la Calidad y Elementos de un Sistema de Calidad. Directrices Generales
NOM-CC-7-1990**	Sistemas de Calidad — Auditorías de Calidad
NOM-CC-8-1990***	Sistemas de Calidad — Calificación y Certificación de Auditores.

* Publicación completa del texto de la norma, Diario Oficial de diciembre 17 de 1990.

** Publicación completa en el Diario Oficial de enero 3 de 1991.

*** Publicación completa del texto en el Diario Oficial de enero 8 de 1991.

2.2. Certificación de empresa

Conjunto de actividades que tiene como resultado final la emisión de un documento en el que se asegura que el sistema de calidad de una empresa cumple plenamente con las exigencias definidas en la norma internacional de aseguramiento de la calidad aplicable a la actividad de la empresa.

El certificado es emitido por una compañía certificadora autorizada por International Standard Organization (ISO), que da constancia de que tanto el producto como los procesos para su fabricación garantizan estándares de calidad aceptados internacionalmente.

ISO, como organización, no puede homologar productos entre países ni certifica la calidad de las empresas.

Existen tres formas diferentes de certificación:

1. Primer nivel — autoauditarse contra la norma ISO 9000.
2. Segundo nivel — el cliente audita a su proveedor (evaluación de vendedores o proveedores).
3. Tercer nivel — una agencia de normas o certificadora, nacional o internacional, calificada como auditor.

Los requerimientos legales y comerciales demandan las auditorías por un tercero que en este caso es la agencia o empresa certificadora.

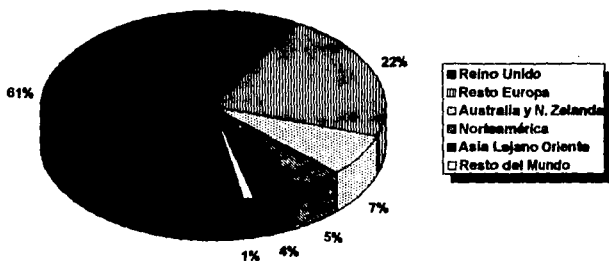
La Comunidad Europea, CE y el Comité Europeo de Normas han emitido la serie de normas EN 45000 y cubren lo siguiente:

- EN 45001 — Criterios para la operación de laboratorios de prueba.
- EN 45002 — Criterios para la evaluación de laboratorios de prueba.
- EN 45003 — Criterios para la operación de organismos de acreditación
- EN 45011 — Criterios para la certificación de organismos que efectúen certificación de producto.
- EN 45012 — Criterios para la certificación de organismos que efectúen certificación de sistemas.
- EN 45013 — Criterios para la certificación de organismos que efectúen certificación de personal.

En México existen dos empresas autorizadas por la Dirección General de Normas de la SECOFI para emitir certificados de aseguramiento de calidad contra la norma ISO 9000, Calmecac y el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. Operan también agencias internacionales, principalmente europeas.

Entre las empresas mexicanas que actualmente cuentan con la certificación ISO 9000 están entre otras: Celanese, Xanik, Du Pont, CFE, Pemex, Northern Telecom, Alcatel Indetel, Vitro, Conduemex.

Certificación ISO-9000 en el Mundo



Fuente: Periódico REFORMA p.30 A, 17 enero 1995.

Dentro de la Certificación en el mundo, el Reino Unido absorbe más del 60 por ciento de las 50 mil empresas que tienen la certificación ISO 9000 a nivel mundial.

2.3. Certificación y Comercialización

- La certificación de empresa es un argumento de venta
- Elemento diferenciador respecto a la competencia
- Facilita el acceso a mercados exigentes:
 - Exportación
 - Contratos con grandes empresas
 - Contratos con la administración

El futuro de la certificación, es que la misma dejará de ser un elemento diferenciador para convertirse en una barrera de entrada para acceder a los mercados, es decir pasará de ser una ventaja competitiva a ser un requisito para el comercio nacional e internacional.

2.4. Objetivos de la organización

- Conseguir y mantener la calidad real del producto o servicio
- Ofrecer a su Dirección confianza sobre la calidad obtenida
- Ofrecer al cliente confianza sobre la calidad del producto suministrado o del servicio prestado.



2.5. NORMA

2.5.1. Conceptos básicos

- Documento voluntario que contiene especificaciones técnicas.
- Accesible al público

- **Elaborado con el consenso de las partes interesadas:**
 - Fabricantes
 - Administración
 - Usuarios y consumidores
 - Centros de Investigación y laboratorios
 - Asociaciones y Colegios Profesionales, etc.
- **Basado en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico**
- **Aprobado por un Organismo reconocido**

2.6. Barreras Técnicas

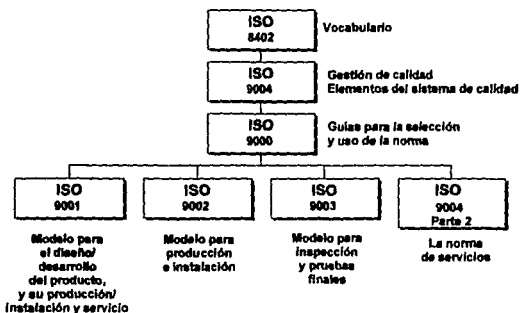
- **Diferentes normas industriales nacionales que condicionan la comercialización y uso de productos y/o servicios**
- **Diferencias entre reglamentos nacionales creados para proteger los intereses colectivos**
- **Diferencias entre procedimientos de ensayo y certificación, establecidos para asegurar la conformidad con reglamentaciones y normas**

2.7. Certificación de conformidad

Acto por el que una tercera parte testifica que ha obtenido la adecuada confianza sobre la conformidad de un producto, proceso o servicio, debidamente identificado, con una norma o con otro documento normativo especificado

2.8. Estructura

ESTRUCTURA DE LA SERIE DE NORMAS ISO-9000



2.9. ISO-8402 Calidad - Vocabulario

Norma internacional que define los términos usados en la serie de normas ISO.

Es un documento editado en tres lenguas, en el cual su primer término es calidad, continuando con los demás términos y definiciones utilizados en la norma.

Calidad

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Política de calidad

Directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la Dirección General.

Gestión de calidad

Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

Sistema de calidad

Conjunto de políticas, medios y acciones establecidos en el seno de una organización con el objeto de conseguir la calidad requerida

Continúa el documento explicando los términos de una manera más completa, puntualizando las necesidades en un ambiente contractual. El vocabulario sigue describiendo términos como grado, políticas, dirección, aseguramiento, control, plan, auditoría, rastreabilidad, conformidad y especificaciones entre otros.

2.10. ISO-9000 Gestión de calidad y normas de aseguramiento de calidad — Guías para su selección y uso

La ISO-9000 establece los principios para preparar los sistemas gerenciales internos de calidad y para seleccionar el modelo específico con base en la 9001, 9002, 9003 y 9004.

La ISO-9000 contiene una tabla en el anexo, en la cual se hacen referencias cruzadas entre los elementos del sistema de calidad (particularmente para el sistema de producción) y cada uno de los tres modelos.

La ISO-9000 es una norma para sistemas gerenciales de calidad.

2.11. ISO 9004 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad — Guías

La ISO-9004 contiene las partes esenciales del sistema y los requerimientos, es la declaración exhaustiva de lo que la norma constituye.

Requerimientos básicos del sistema

- Política y objetivos
- Organización y responsabilidades
- Mercadeo y breviarío del producto
- Diseño
- Compras
- Producción
- Control del equipo
- Documentación
- Verificación

Aquí se ponen de manifiesto las políticas recomendadas y los elementos básicos del sistema de calidad según la ISO-9004.

2.12. ISO-9001 Sistemas de calidad — Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado al diseño/desarrollo del producto y a su producción, instalación y servicio

Los principios establecidos por la ISO-9001 aseguran a los clientes que los productos elaborados bajo dichos principios de calidad se conforman con requerimientos especificados durante todas las etapas de manufactura, que incluyen:

- Diseño
- Desarrollo
- Producción
- Instalación
- Servicios

2.13. ISO-9002 Sistemas de calidad — Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la producción e instalación

Es la norma más común para los fabricantes y se aplica cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas, las cuales constituyen los requerimientos especificados del producto. El sistema de calidad establecido demuestra que el proveedor puede continuar fabricando el producto de acuerdo con lo estipulado.

2.14. ISO-9003 Sistemas de calidad — Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la inspección y pruebas finales

La aplicación de la norma ISO-9003 demuestra la capacidad para efectuar satisfactoriamente inspecciones y pruebas, aparte de los requerimientos de políticas

y estructura organizacional.

Incluye un sistema de control de documentos, identificación y marcado de productos, control de productos que no pase las pruebas especificadas, un sistema de manejo y almacenamiento, técnicas estadísticas cuando sea apropiado y capacitación.

2.15. ISO-9004 Parte 2

Modelo para el aseguramiento de la calidad en la gerencia servicio de calidad y sistemas de calidad. La norma de servicios (ISO-9004 Parte 2) se aplica a todos los ejemplos de compañías de servicios —restaurantes, hoteles, turismo, entretenimiento, medios masivos de comunicación; viajes aéreos, por carretera, ferrocarril y marítimos; telecomunicaciones, servicio postal y de manejo de datos tales como computadoras y el correo electrónico; hospitales, médicos, dentistas y optometristas; todo tipo de mantenimiento incluyendo los de vehículo, eléctricos y de calefacción; servicios públicos, tales como recolección de basura, agua, electricidad, contra incendios y policía; comercio al mayoreo, menudeo y distribución; finanzas, seguros y compraventa de casas; servicios profesionales, incluyendo legales y de educación; y todo tipo de servicio técnico, incluyendo consultorías y laboratorios.

La norma identifica características de servicio y de prestación de servicios, que pueden ser medidas cuantitativamente o cualitativamente mediante evaluaciones subjetivas. Bajo dos lineamientos generales: requerimientos para servicio y requerimientos para prestación de servicio.

2.15.1. Requerimientos para el servicio

Características típicas de servicio son:

Características cuantitativas

- Tiempo de espera
- Tiempo en que se ejecuta
- Exactitud en el servicio
- Integridad del servicio
- Exactitud de los cargos (por el servicio)

Características cualitativas

- Credibilidad
- Accesibilidad
- Seguridad
- Responsabilidad en atender clientes
- Cortesía
- Comodidad
- Estética
- Higiene

2.15.2. Requerimientos para la prestación de servicio

Características típicas de servicio son:

Características cuantitativas

- Capacidad del servicio
- Cantidad de establecimientos (locales)
- Cantidad de personal
- Tiempos de procesamiento

Características cualitativas

- Competencia (realizar bien el trabajo)
- Dependencia
- Comunicación

Los requerimientos del servicio son los que el cliente observa en forma directa, mientras que los requerimientos de la prestación del servicio pueden no ser siempre observables pero afectan al servicio

2.15.3. Elementos de la norma ISO-9004 Parte 2

Se listan los siguientes elementos:

- Política y objetivos
- Sistema
- Recursos
- Documentación

2.15.4. Elementos de sistemas de calidad

Se ha enfatizado que los requerimientos de los sistemas de calidad especificados en la Norma Internacional ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004 son complementarios (no alternativos) a los requerimientos técnicos (de producto) detallados. Especifican cuales requerimientos y qué elementos tienen los sistemas de calidad para acompañarse y acoplarse a dichos sistemas. Pero no es el propósito de estas Normas Internacionales forzar la uniformidad de los sistemas de calidad. Son genéricos, independientes de cualquier sector industrial o económico específico.

El diseño y la implantación de un sistema de calidad tiene necesariamente que ser influenciado por las variantes necesidades de una organización, sus objetivos particulares, los productos y servicios proveídos y los procesos y prácticas específicas empleadas.

Se pretende que estas Normas Internacionales sean adoptadas normalmente en su forma actual, pero en ocasiones necesitarán ser depuradas añadiendo o eliminando ciertos requerimientos del sistema de calidad para situaciones particulares específicas no contempladas en las mismas.

ISO 9001-1 suministra la orientación para realizar dicha depuración así como la selección del modelo apropiado de aseguramiento de calidad, ya sea ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 o ISO 9004.

2.15.5. Entorno

ISO (La Organización Internacional para la Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normas. La labor de preparar Normas Internacionales es llevada a cabo comúnmente a través de comités técnicos de ISO. Cada uno de los miembros del comité interesado en un aspecto particular tiene el derecho de ser representado en el comité técnico para el cual ha sido establecido.

Las Organizaciones Internacionales gubernamentales y no - gubernamentales, en concordancia con ISO, también toman parte en el proceso. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los aspectos de la normalización de la electrotécnica.

Los Normas Internacionales preliminares adoptados por los comités técnicos son circulados a los miembros para someterse a votación. La publicación de estos preliminares como una Norma Internacional requiere la aprobación de al menos el 75% de los votos de los miembros a favor.

La Norma Internacional ISO 9004-2 fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gerencia de Calidad y Aseguramiento de Calidad.

La norma ISO 9004 consiste de las siguientes partes, bajo el título general de Elementos de Gerencia de Calidad y Sistemas de Calidad:

- **Parte 2: Lineamientos para servicios**
- **Parte 3: Lineamientos para material de servicio**
- **Parte 4: Lineamientos para la mejora de la gerencia de calidad**
- **Parte 5: Lineamientos para los planes de calidad**
- **Parte 6: Lineamientos para la gerencia de configuración**

La Parte 1 es una revisión de ISO 9004:1987. Las partes 3 a 6 están bajo preparación.

PARTE II

Análisis del proceso de servicio

CAPITULO 3
ANALISIS DEL PROCESO DE
VENTAS

CAPITULO 3

3. ANALISIS DEL PROCESO DE VENTAS DE AUTOMOVILES NUEVOS EN UNA AGENCIA DISTRIBUIDORA

3.1. Establecer Contacto con el Cliente

Para que el proceso pueda tener su inicio, se debe de considerar la condición necesaria de que el cliente tenga en primer lugar la necesidad de adquirir un vehículo nuevo. Suponiendo que esta necesidad insatisfecha por parte del cliente está presente en el sector del mercado que comprende el mismo y que se pretende abarcar.

La Agencia Distribuidora debe enfocar sus esfuerzos de mercadotecnia y publicidad a establecer un lazo directo con el prospecto de cliente, ya sea a través de atraer directamente al cliente a la misma agencia, o bien, utilizando la promoción directa de sus vendedores que pueden estar en el propio mercado del cliente mediante visitas personales, citas telefónicas o folletos publicitarios. Como se establece en el primer punto del proceso de acuerdo al diagrama de flujo del proceso de ventas mostrado en el anexo A.

3.2. Reconocimiento del Cliente.

Una vez que se ha concretado el punto de partida del proceso que es el iniciar el contacto del cliente con la agencia, se procede a realizar una identificación del mismo que puede ser cliente nuevo o cliente de cartera.

3.2.1. Cliente Nuevo

Los clientes nuevos son los que pueden tener una nueva experiencia de servicio por parte de la agencia, los cuales le recomendarán o no posteriormente el servicio a otros clientes diferentes según la experiencia de servicio que tengan por parte de la agencia; es por esto que es muy importante captar clientes nuevos y brindarles una plena satisfacción de sus expectativas.

3.2.2. Cliente de Cartera

En el caso de haber contactado a un cliente nuevo, así como a un antiguo cliente de cartera, se procede a identificar plenamente al cliente. Desde el aspecto de antigüedad de la relación comercial con el cliente, monto de la operación actual o pasadas, vendedor que lo atiende o que lo atenderá. El cliente de cartera es un cliente con el cual hemos realizado negocios anteriormente y se encuentra satisfecho con el servicio que se le ha ofrecido; es el soporte y futura publicidad de la empresa; es por esto que se debe mantener y mejorar el nivel de servicio prestado al mismo en negociaciones o experiencias anteriores.

3.2.3. Cliente de otro vendedor

En el momento que se ha establecido el contacto con el cliente y se le ha identificado como un cliente de otro vendedor, éste debe ser canalizado con el vendedor que lo ha

contactado o que lo atendió anteriormente; si es que el cliente está de acuerdo y satisfecho con el servicio recibido, ya que normalmente se busca a la persona de la cual se ha recibido un buen servicio; es decir, el cliente satisfecho tiende a buscar nuevamente al vendedor que lo haya atendido correctamente.

3.2.4. Cliente de prospección externa

Los clientes contactados pueden tener un origen totalmente externo; es decir, son clientes que se contactan directamente con la agencia sin necesidad de establecer un contacto directo o un esfuerzo de mercadotecnia por parte directa de la agencia. Este tipo de cliente también puede llegar a ser contactado por medio de una llamada telefónica, ya sea que él haya llamado a la agencia solicitando informes, o bien que alguno de los vendedores trate de hacer negocios con él a través del contacto telefónico, o por recomendaciones de terceros o anuncios externos, publicidad, etc.

3.3. Proceso de prospección

Cuando se percibe a un cliente externo se sigue un proceso específico:

3.3.1. Análisis de mercado

Se procede a realizar un estudio de mercado para analizar el sector del cual proviene el cliente externo. Todo esto con el afán de identificar oportunidades de negocio y nuevos sectores del mercado por atacar, así como sus necesidades, expectativas y deseos particulares, dentro del espíritu de mejora continua del servicio.

3.3.2. Definición del prospecto

En esta parte del análisis del cliente externo se busca el desarrollo de estrategias para atacar el nicho de mercado que representa el sector al cual pertenece y brindarle un servicio de alta calidad.

3.3.3. Planeación de la forma de trabajo

La planeación de la forma de trabajo plantea una serie concreta de tácticas planeadas orientadas en base a acciones a tomar en el tiempo, identificación de necesidades, recursos y posibles volúmenes de negocios, así como de financiamientos para la agencia en sí, como el posible medio de financiamiento para el sector de mercado a atacar y los clientes propiamente, dependiendo del poder adquisitivo de los mismos.

3.4. Ambiente de trato con el cliente

Este es un aspecto muy importante para el negocio, para el cliente y en lo que concierne a la organización, es fundamental para la calidad del servicio, debido a que la calidad total en el servicio se refiere a un acumulado de experiencias satisfactorias positivas repetidas. La agencia como empresa debe mantener dentro de sus políticas internas especial énfasis en el trato al cliente, tomando en cuenta:

- Nivel socio cultural del cliente
- Nivel económico del cliente
- Situación geográfica de la agencia (zona residencial, comercial, urbana, etc.)
- Principal actividad económica del estado o zona en que se encuentra (comercial, industrial, agrícola, etc.)

- Tipo de vehículos (productos) ofrecidos: lujosos, austeros, de carga, agrícolas, etc.
- Necesidades del cliente
- Expectativas del cliente por parte de la agencia, en el sentido del servicio, atención, garantías, planes de financiamiento, etc.
- Expectativas del cliente por parte del producto final, que en este caso es la adquisición de un vehículo automotor duradero y confiable, que satisfaga sus necesidades de transporte

Por parte de la agencia se debe analizar el aspecto de la adecuación del ambiente propicio para el trato personal y la negociación. Si no existiese el dicho ambiente propicio, se debe instar a los vendedores a que rompan el hielo, basándose en la anterior identificación del cliente y la experiencia del vendedor en el trato a clientes similares del medio. Esto es, un vendedor de camiones de carga deberá tener experiencia en la venta de camiones pesados y el trato con los compradores de los mismos; que son esencialmente diferentes, en cuanto a su conducta de consumo, a los compradores de automóviles de superlujo o de automóviles compactos austeros. Normalmente la agencia y sus vendedores saben como atacar a estos diferentes tipos de clientes, más aún si la distribuidora ofrece diferentes tipos de vehículos a la venta.

3.5. Necesidades del cliente

Se debe de intentar cuestionar a fondo al cliente para tratar de conocer sus necesidades o en todo caso incitar a que las manifieste de una manera franca y abierta, igualmente sus deseos y sus expectativas. Tratando en un ambiente de cordialidad y entera confianza para dar a conocer los vehículos disponibles, así como sus características, ventajas,

desventajas, oportunidades, planes de crédito, descuentos de pago al contado, opciones, etc., las cuales representan las ventajas comerciales de la agencia.

El propósito de conocer las necesidades del cliente a fondo es saber orientar de la mejor manera al cliente para poder darle un servicio total de calidad en base a un producto de calidad probada y garantizada en el mercado. Definiendo también las estrategias de operación, con las posibles mejoras de la empresa en el ciclo de calidad total.

En este sentido se puede hablar de diferentes aspectos:

3.5.1. Deseo por parte del cliente de adquirir un automóvil

En esta etapa el cliente manifiesta durante la entrevista el deseo abierto o la necesidad de comprar un automóvil. O bien, tiene una idea bastante clara de que lo que le solucionará sus problemas y necesidades en ese momento será la adquisición de un automóvil nuevo y es debido a esta determinación que se encuentra en contacto con la agencia lo cual, lo convierte en un cliente potencial seguro.

3.5.2. Requerimiento inmediato

El cliente tiene una urgencia de adquirir un automóvil de inmediato, independientemente de la causa que le haya originado la prisa por la adquisición del vehículo, el cliente tiene un objetivo claro que es la adquisición del vehículo de una manera urgente. En esta etapa el cliente normalmente no requiere ser convencido de las bondades del producto y de las ventajas competitivas, ya que probablemente tenga conocimiento anterior de la unidad o de sus características lo cual, facilita la elección por parte del mismo.

3.5.3. Orientación

Es una situación posible que el cliente no se decida en favor de la compra del vehículo y que además no necesite de una unidad urgentemente. En este sentido lo que la agencia debe hacer para mantener un elevado servicio de calidad orientado al cliente, es darle una orientación acerca de lo más cercano en el mercado que pudiera cubrir sus necesidades y sus deseos. Dado que puede ser probable que el cliente no haya sido convencido de comprar un automóvil de la agencia en cuestión o que no se ajuste a su presupuesto, que no sea convencido de las bondades y ventajas del producto respecto de la competencia, etc.

Cuando esto suceda después de orientarlo cabalmente se le agradecerá de manera muy amable su atención y su interés por conocer la agencia y los automóviles ofrecidos invitándolo a visitarla en un futuro si considera que lo necesitará en alguna ocasión, asegurándole y dejándole la confianza de que será bien recibido y atendido como se merece.

3.6. Asesoramiento del cliente

Una vez que el cliente ha manifestado su deseo de adquirir un vehículo nuevo, de acuerdo a sus expectativas, necesidades y presupuesto económico; debe recibir por parte de la agencia, y más concretamente del vendedor que lo atienda, la guía más cercana a la realidad del estado del cliente y que podrá acoplarse mejor al mismo para otorgarle un servicio de alta calidad que cubra sus necesidades y expectativas lo más cercano a la realidad posible.

En este punto es importante aclarar que el cliente ha tomado la decisión de adquirir el vehículo. Por lo tanto, espera recibir la información más certera acerca de las características de los vehículos, ya sea características técnicas, ventajas y accesorios sobre los diferentes modelos, colores y unidades disponibles, garantías, permisos para circular, obtención de placas, seguro del automóvil nuevo, promociones, oportunidades, etc. Es decir, una serie de servicios agregados que se integran en la totalidad de la adquisición del vehículo, que son el punto clave a desarrollar para otorgar el servicio del valor agregado al cliente, el cual él mismo percibe como valor de la calidad en los productos de la agencia.

De estos accesorios y servicios extra otorgados puede depender la opinión futura del cliente ya sea buena, mala o regular; debido a que el cliente puede encontrar vehículos de la misma marca y características en una gran cantidad de agencias diferentes, incluyendo vehículos de otras marcas muy similares y competitivos. Pero lo que realmente hace la diferencia en este sentido es el servicio recibido del cliente por parte de la agencia, si prefiere a una agencia en lugar de otra tendrá mucho que ver con el trato que recibe y el valor agregado o extra que recibe por su dinero.

3.7. Alternativas de compra

Una vez que el cliente ha sido asesorado correctamente, la agencia debe poseer la capacidad de poder manejar diferentes alternativas de compra para ofrecerlas a sus clientes, es decir debe contar con los medios y recursos para poder ofrecer diferentes servicios a la consideración del cliente.

Esto es, la empresa debe tener o buscar la suficiente presencia en el mercado o poder de negociación con el proveedor para tener suficientes unidades nuevas de acuerdo a la

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

demanda presente en el mercado y así tener un rápido acceso a los productos utilizando diferentes medios de financiamiento para la empresa en caso de no contar con la suficiente liquidez. Dicha capacidad de negociación también se refiere a poder otorgar condiciones especiales a sus clientes, o por lo menos, condiciones competitivas dentro del mercado o iguales a las de la competencia, de lo contrario estaría operando en desventajas respecto de las empresas competidoras que la llevaría en última instancia a estar fuera del mercado.

Debe ser también esfuerzo de la agencia distribuidora de automóviles, el negociar con los bancos o instituciones financieras, proveedores de créditos a sus clientes de manera directa o indirecta, la mejor manera de dar a conocer al consumidor final los tipos de créditos existentes y su mecánica de operación. Contando también con los créditos propios de la casa que generalmente son menos competitivos que los bancarios. Se deben atacar también las opciones de arrendamiento financiero y puro para las empresas tanto como para particulares; lo cual además de dar una amplia gama de opciones al cliente, da una amplia variedad a la agencia distribuidora de maneras en las que puede colocar sus unidades dentro del mercado. Así mismo sus vendedores deben conocer plenamente todas las alternativas de financiamiento tanto externas como de casa para promoverlas entre sus clientes y hacer efectivas las operaciones de compra venta. Observando así como en el afán de prestar el mejor servicio al cliente mejora la venta de la propia empresa y por lo tanto, se confirma que la calidad ofrecida en este servicio beneficia tanto al proveedor como al consumidor final, brindándole además una cierta ventaja competitiva.

3.8. Visita del cliente

En este punto se analiza el contacto personal con el cliente por parte de la agencia siendo muy importante para la calidad en el servicio ya que es en ese punto donde se deben

manejar de una manera efectiva los momentos de verdad; que se puede dar de diferentes formas:

3.8.1. El cliente se contacta por teléfono

Cuando el cliente es contactado por teléfono, se le debe dar la información requerida de manera inmediata, tratando de persuadirlo para lograr que realice una visita a la agencia, que es donde podrá observar de manera personal los vehículos nuevos.

Se puede conseguir una cita del cliente con el vendedor, ya sea que este venga a la agencia o que el vendedor vaya a visitarlo a su lugar de trabajo u hogar; en este caso se logra también el contacto directo con el cliente, valiéndose el vendedor de la publicidad escrita, folletería y experiencia en el trato personal, para lograr su objetivo.

3.8.2. El cliente está en la sala de exhibición

En este momento se le hace pasar a la oficina del vendedor para que se le pueda dar asesoramiento, entrando en una plática sincera y de confianza, en la cual el vendedor le da a conocer diferentes ofertas y productos y a su vez el cliente le comunica abiertamente sus necesidades, deseos y expectativas, para que el vendedor pueda orientarlo.

3.9. Disponibilidad

Una vez que se ha dado el contacto directo y la comunicación con el cliente, un aspecto básico e importante para dar un servicio de calidad es contar con la disponibilidad o existencia del producto ofrecido.

Este punto es de suma importancia, debido a que una agencia normalmente debe verificar las unidades que tiene en existencia para poder ofrecer solamente las unidades con las que se dispone en ese momento. En cuanto al servicio de calidad se refiere, este punto es fundamental, por que no se podría ofrecer un automóvil que deseara el cliente con ciertas características especiales que no se disponga en ese momento. Muchas veces los vendedores con tal de no perder un cliente potencial prometen ciertas unidades aunque no se tengan en existencia o se comprometen a entregarlas en fechas establecidas; pero si no se tiene una plena seguridad de la existencia en inventarios o la futura entrega junto con las unidades que se van a recibir, puede dar una pésima imagen de la agencia, al cliente principalmente, que en este caso perdería la confianza en su proveedor, que es la agencia, sin poder brindar un servicio de alta calidad, sino provocando el efecto diametralmente opuesto, lo que se constituye en un momento de verdad negativo y mal manejado en perjuicio de la misma empresa.

En este proceso de disponibilidad existen diferentes fases:

3.9.1. Alternativas de existencia

Normalmente una agencia cuenta con una amplia variedad de modelos, colores, accesorios, precios, equipos, etc. Todo esto para poder ofrecer diferentes alternativas de elección al cliente, lo cual le da un mayor campo de acción y oportunidades. Cuando no se tiene disponibilidad de la unidad que el cliente desea precisamente, se le deben dar a conocer todas y cada una de las alternativas en existencia, para tratar de sustituir de alguna manera la carencia de disponibilidad de la unidad por parte del distribuidor. Dando así una variedad de opciones adicionales al cliente, que podrían satisfacer las necesidades del cliente de una manera muy cercana a sus expectativas.

3.9.2. Aceptación

Cuando el cliente es enterado de que la unidad de su elección no se encuentra disponible, y conociendo las diferentes alternativas de existencia con las que cuenta para su elección se pueden presentar diferentes situaciones:

El cliente en este punto conoce las alternativas de existencia y diferentes opciones para elegir; pero en el caso de que el cliente no acepte dichas alternativas se le debe dar al cliente un informe de las unidades disponibles en inventario y las recepciones futuras programadas de las unidades; pudiendo probablemente aceptar las condiciones y apartar una unidad en existencia o que esté por llegar:

- Si el cliente acepta apartar una unidad o quedar en lista de espera se sigue el procedimiento normal de venta, sujeto a la espera de la llegada de la unidad. Proporcionándole al cliente toda la información del seguimiento del proceso de la espera, manteniendo el contacto con el cliente sin desatender el servicio de calidad percibido por el mismo
- Si el cliente no acepta el procedimiento de permanecer en una lista de espera o apartado, por cualquier causa o motivo que haya sido considerada por el cliente para determinar su decisión de rechazo, se le debe dar una buena imagen al cliente agradeciendo su visita y tratando de mantener una relación muy cordial para posiblemente realizar negocios en el futuro o no tener recomendaciones negativas de su parte

3.10. Pago

Cuando se ha llegado al punto en el que el cliente ha manifestado su necesidad y deseo de compra, ha sido atendido, orientado y asesorado, posteriormente ha escogido la unidad deseada, ésta se encuentra disponible y además el cliente ha analizado su presupuesto y condiciones alternativas; tomando la determinación de comprar el automóvil. Existen diferentes aspectos que se deben de considerar dentro de la fase del pago en el proceso de venta de automóviles nuevos.

En este rubro se manejan dos posibles maneras de realizarse en general: el pago de contado y el sistema de crédito.

3.10.1. Crédito

Al momento en que el cliente debe tomar una decisión acerca de la manera en la que debe realizar el pago de la unidad comprada debe conocer tanto las oportunidades y ventajas que representan las diferentes formas de crédito, ya sean otorgadas por la casa o por medio de instituciones externas ajenas a la agencia automotriz, así como las ventajas del pago de contado. Siendo obligación de la agencia informar de las diferentes alternativas cuando se opera dentro de un contexto de calidad total en el servicio.

Una vez que el cliente se ha decidido a realizar su pago a crédito se sigue el procedimiento general para todas las opciones crediticias disponibles. El procedimiento en general se describe a continuación:

3.10.1.1. Solicitud y anticipo

En esta parte del proceso se deben seguir ciertas normas y estatutos preestablecidos como procedimientos generales en los trámites de crédito. Dichos trámites comienzan con una solicitud por escrito por parte del cliente la cual debe ser completada con todos sus datos y la información adicional requerida, la cual normalmente incluye ingresos, propiedades, deudas, es decir, la situación económica, así como los avales de la operación. Generalmente cuando se realiza la solicitud del crédito se debe desembolsar un anticipo, también conocido como enganche, por parte del solicitante el cual es forzosamente el inicio del trámite. Este anticipo se considera dentro de la operación de crédito como un depósito que en el futuro, si es aceptado el crédito, se integra a la operación formando parte de la misma como la garantía inicial de los restantes pagos o amortizaciones o en su defecto es devuelto como consecuencia del rechazo del otorgamiento del crédito.

3.10.1.2. Requisitos

Una vez que la solicitud ha sido recibida por la agencia con todos los datos necesarios y la información adicional completa, ésta se somete a un análisis exhaustivo para ver si es correcta y auténtica; averiguando si el cliente califica como un sujeto de crédito, antes de comenzar la investigación crediticia.

3.10.1.2.1. Reestructuración

Cuando la información recibida por parte del cliente no es suficiente o no cumple con la totalidad requerida, además de la información adicional necesaria; no se debe declinar el crédito de primera instancia. Se debe observar si la información faltante es esencial y si no lo es, se puede recabar en conjunción con el cliente hasta completarla para continuar el

trámite del crédito. O bien cuando la información presentada por el cliente no es suficiente para ser sujeto de crédito de algún plan de financiamiento específico, se buscará la manera de estructurarlo de manera distinta o de optar por otro plan diferente.

3.10.1.3. Investigación Crediticia

La investigación crediticia se realiza sobre la documentación recibida de los clientes que cubren todos los requisitos para calificar como sujetos de crédito. Esta evaluación puede ser realizada por el departamento de crédito de la agencia distribuidora o por algunas agencias externas dedicadas precisamente a realizar investigaciones de este tipo.

Aquí se determina la verdadera situación financiera y capacidad de pago del sujeto de crédito, se revisa la veracidad de los documentos presentados tales como identificaciones, propiedades, certificados oficiales, etc. Así como las referencias personales y comerciales que el individuo presente, considerando de esta manera si es un sujeto de fiar y por lo tanto viable o no viable de recibir crédito.

3.10.1.4. Autorización

En el momento en que el cliente llena la solicitud de crédito, luego que ha cumplido con todos los requisitos necesarios y posteriormente se ha considerado un buen sujeto de crédito al analizar la información recabada de la investigación crediticia. Se procede a autorizar el crédito del cliente; una vez que el crédito ha sido autorizado, lo primero que se hace es notificarle al cliente que su crédito ha sido autorizado y que puede continuar adelante con el proceso de venta.

3.10.1.5. Retorno de la documentación

Cuando un crédito no puede ser reestructurado, por falta de información o de documentación, o bien, cuando es declinada su autorización debido al resultado de la investigación crediticia, se debe de continuar un proceso de información al cliente, comunicándole detalladamente lo que sucedió con su solicitud de crédito de una manera sutil y amable. Se recabará la documentación que ha estado en investigación, ya sea por parte de la misma distribuidora, o la agencia de investigación crediticia correspondiente, para entregarla completa y tal como fue recibida al cliente que la presentó.

Este tipo de detalles tienen su importancia en el sentido que la agencia debe de otorgar un servicio de alta calidad a todos y cada uno de los clientes o prospectos de clientes; es decir, en el caso de que un cliente no sea sujeto de crédito, debe tener la impresión de haber recibido una buena atención, ya que si por el contrario cuando el vendedor se entera que su posible cliente no es sujeto de crédito, lo trata de una manera poco cordial y no pone cuidado en devolver la documentación, ocasionaría las recomendaciones negativas de un cliente insatisfecho antes mencionadas, pero por doble partida ya que fue rechazada su solicitud de crédito (que normalmente no es algo bien recibido por el solicitante) y por otro lado sufre una mala atención después.

3.10.1.6. Devolución del depósito

En el momento que se devuelve la documentación al cliente, se debe solicitar por parte de la agencia la devolución del depósito o del anticipo dejado anteriormente por el cliente.

3.10.1.7. Aviso y entrega del depósito al cliente

Una vez que los trámites de recabar la información y la devolución del depósito han sido realizados por parte de la agencia, se debe citar al cliente, o acudir a donde el cliente indique para hacer la devolución de sus documentos y de el depósito. Explicando las causas y el procedimiento seguido en la evaluación del crédito para que el cliente sepa exactamente por que fue rechazada su solicitud, manteniendo de este modo el servicio de calidad y la comunicación.

Se agradece al cliente la cita y el tiempo que haya esperado para recibir una respuesta respecto a la aceptación del crédito y se le invita a que visite la agencia distribuidora en el futuro, no importando que en esta ocasión haya sido rechazado su crédito, dado que la situación financiera del mismo puede mejorar, conservando de esta manera los clientes potenciales que no pudieron concretar la operación de compraventa en el pasado por diversas causas.

3.10.1.8. Créditos externos

En el continuo afán de la agencia por comercializar sus productos, tiene que investigar las diferentes opciones existentes en el mercado financiero, para ofrecer sus productos de diversas maneras y ponerlos al alcance de un mayor número de personas.

Como se mencionó anteriormente, existe el crédito de casa que es una facilidad que la agencia distribuidora otorga a sus clientes para lograr colocar sus unidades en el mercado. Este crédito normalmente es un crédito altamente costoso debido a que la agencia no cuenta con la capacidad de recursos y de operación de una institución financiera; por lo tanto los clientes lo rechazan frecuentemente.

En el supuesto que busquen financiamientos accesibles, debido a la gran competencia existente, la empresa puede buscar el financiamiento externo de sus clientes a través de bancos, arrendadoras financieras y puras, sociedades y uniones de crédito, etc. Quienes debido a su propia actividad pueden ofrecer condiciones más favorables a sus clientes y créditos considerablemente más baratos.

3.10.1.8.1. Procedimiento general de operación

La manera en que este tipo de financiamiento opera, consiste en la previa relación institución crediticia-agencia distribuidora, en la cual las instituciones crediticias normalmente interesadas en colocar en el mercado sus diferentes tipos de créditos, visitan a las agencias distribuidoras y les ofrecen planes de financiamiento para los clientes de la misma.

Dichos planes son explicados a los vendedores para que los conozcan y los ofrezcan a sus clientes como alternativas de financiamiento. O bien las instituciones financieras las ofrecen directamente en sus propias sucursales a los posibles compradores de coches, sin imponer la limitante de comprar el auto en una agencia determinada; es aquí donde debe intervenir el departamento de mercadotecnia para lograr promociones con dichas instituciones, a través de la promoción.

Las agencias cuentan con las diferentes opciones, recursos y operaciones ofrecidas por las instituciones financieras, quienes en estos casos son las encargadas de pagar directamente a la agencia y otorgar el crédito a su cliente con diferentes condiciones y plazos, deshaciéndose así la empresa de la responsabilidad del cobro a los clientes por dichos créditos.

Las diferentes opciones consisten generalmente en:

3.10.1.8.2. Bancos

Normalmente los bancos otorgan un financiamiento que comprende cerca del 70% al 85% del monto total del vehículo incluyendo los seguros. Pudiendo ofrecer el financiamiento a diferentes plazos dependiendo de la capacidad económica del cliente, tipo de vehículo, actividad a la que se destinará el mismo, etc.

El cliente paga el restante porcentaje del financiamiento al inicio de la operación, que equivaldría al depósito que se maneja en el crédito de casa. Además de una amortización mensual de su crédito con una tasa más barata que la del crédito de casa. La agencia por su parte recibe el pago directamente del banco en una sola exposición y teniendo así una inmediata recuperación, elevando a su vez la liquidez de la misma.

Actualmente los bancos debido a su poder de financiamiento y la facilidad de conseguir fondos baratos están desarrollando alternativas de financiamiento muy agresivas, algunas incluyendo tarjetas de crédito y operaciones de alto riesgo.

3.10.1.8.2. Arrendamiento Financiero

Cuando un cliente solicita un financiamiento por parte de una arrendadora financiera, la manera de operar es la siguiente: la arrendadora financiera en este caso adquiere el automóvil a su nombre y lo arrienda al cliente en cuestión a un cierto plazo determinado, durante el cual, éste irá pagando mensualidades que incluyan intereses y capital, al término del plazo el cliente tiene la opción de adquirir la unidad mediante el pago de un valor cercano del 1% al 3% del valor del monto de la operación. Este tipo de

financiamiento puede abarcar hasta el 100% del vehículo incluyendo seguros, dependiendo de los términos acordados con el cliente.

3.10.1.8.3. Arrendamiento Puro

En este tipo de arrendamiento, la arrendadora pura adquiere las unidades y las arrienda a los particulares, los arrendatarios (clientes) pagan unas mensualidades que incluyen el uso y los intereses. Al final del plazo si el cliente desea adquirir el automóvil, lo tendrá que hacer a valor de mercado, considerando su depreciación acumulada. Este tipo de arrendamiento se utiliza cuando normalmente le conviene más a la empresa pagar por la renta de un coche que por su adquisición, por ejemplo: para el uso de los vendedores, repartidores, técnicos de servicio de una empresa, etc.

3.10.1.8.4. Sociedades y Uniones de Créditos

Los créditos y facilidades que otorgan las sociedades de crédito son normalmente menos competitivos que los ofrecidos por bancos y arrendadoras, debido a que son sociedades mucho más pequeñas y por lo tanto con menor capacidad financiera y de fondeo, por lo que sus créditos suelen ser un poco más costosos, pero más accesibles en ciertos aspectos; es decir, algunos créditos rechazados por los bancos pueden ser otorgados por las sociedades de crédito, asumiendo el mayor riesgo crediticio que implican.

De igual manera que en las modalidades de financiamiento anteriormente mencionadas la sociedad se encarga de pagar a la agencia el valor del automóvil otorgando el financiamiento al cliente, el cual a su vez se encargará de amortizar periódicamente su crédito, junto con los intereses generados en el plazo acordado a la sociedad de crédito.

Una de las ventajas adicionales que el financiamiento externo representa para la agencia es que, en cada caso la institución financiera correspondiente se encarga de solicitar documentación a sus clientes, investigarlos por su parte y absorber el riesgo de no pago. Una vez que el crédito ha sido autorizado para un cliente que se estudió previamente, la agencia recibe su pago, y se olvida del cliente y de cobrarle, lo cual es una gran ventaja operativa y administrativa para la distribuidora de automóviles.

3.10.2. Contado

Otra manera generalmente usada para liquidar la unidad es mediante el pago de contado. Este tipo de operación, es evidentemente más benéfica para la agencia y no asume ningún riesgo, pero implica un mayor esfuerzo financiero por parte del cliente debido a que debe desembolsar una fuerte cantidad de dinero en una sola exposición.

Normalmente se manejan ciertos incentivos o políticas de pago de contado dentro de la compañía como pueden ser porcentajes de descuento determinados, tiempos de entrega, disponibilidad, apartado, lista de espera, etc., que generalmente conforman las políticas de venta de contado para la agencia, con la finalidad de motivar al cliente a utilizar esta forma de pago.

3.10.3. Políticas de contado

Como se menciona anteriormente la ventaja del pago de contado para la agencia es superior en comparación a la venta por crédito. Debido a esta situación se buscan una serie de incentivos que pretenden lograr que el cliente prefiera hacer la liquidación de contado, en lugar de preferir distintas alternativas de crédito. Estos incentivos pueden variar en base al poder negociador del cliente y la autoridad del personal de ventas dentro

de la compañía; es decir, normalmente se establecen una serie de porcentajes de descuentos que los vendedores pueden ofrecer dentro de la política de ventas sin ningún problema; pero cuando el cliente es muy regular en las compras a la distribuidora y ocasiona un buen volumen de ventas, o es de gran influencia en el mercado, o es un buen cliente antiguo, se puede manejar un porcentaje adicional de descuento o algún accesorio extra, o algún tipo de incentivo o prestación extra que pueda estar fuera de la política normal de ventas que agregue valor a la operación y pueda complacer al cliente debido a su importancia para la empresa y a los beneficios intangibles que la empresa recibirá de este tipo de operaciones.

3.10.4. Autorización de la gerencia

Cuando un vendedor ofrece ciertas condiciones especiales a un cliente debido a las características del mismo y su poder de negociación; se tiene que autorizar dicha operación por la gerencia, debido a que es una oferta fuera de las políticas de la empresa, que en cierta medida pueden ser no favorables para el negocio, pero es un tipo de estrategias que se deben de utilizar para conservar clientes buenos y mantener en alto el nombre, el servicio y la imagen de la empresa; este tipos de técnicas de mercadotecnia son muy útiles cuando se aplican de manera correcta, pero deben estar controladas y soportadas por la gerencia de ventas para evitar problemas posteriores.

3.10.5. Aprobación

En esta etapa del proceso de ventas en la que es necesario pedir autorización a la gerencia para que se acepte una oferta especial fuera de política a un cliente, puede suceder que la oferta sea aprobada o rechazada. Puede ser aprobada ya que probablemente la oferta aunque fuera de política, no sea algo excepcional, y en su aprobación se sigue con el

procedimiento normal de ventas. En el caso de que sea rechazada la oferta por la gerencia, puede ser debido a que ésta no tenga las facultades y la autoridad necesarias para aprobar dicha oferta o que el beneficio intangible no sea lo suficientemente valioso.

3.10.6. Autorización de la dirección

Cuando una oferta especial a un cliente no pueda ser autorizada por la gerencia de ventas por estar fuera de sus políticas y de su poder de decisión, debe de ser autorizada por la dirección general, ya ésta que posee las facultades necesarias y suficientes para la aprobación de dicha oferta, además posee la capacidad de decisión y de correr el riesgo que pueda representar dicha oferta, evaluando perfectamente los riesgos que se corren y las oportunidades que se deben tomar. Cuando se otorga la autorización por parte de la dirección se prosigue con el procedimiento normal de ventas, o si es rechazada, de igual manera, siguiendo el procedimiento se la dará a conocer al cliente la resolución.

3.11. Negociación del precio

Una vez determinada la manera en que se efectuará el pago, se procede a la negociación del precio final del vehículo, por que ya se cuenta con elementos suficientes, para saber la manera en que se abarcará el monto del vehículo, y la forma de pago del mismo, y se incurre en el juego de negociación por parte de la agencia y el cliente para determinar el precio final de venta, ya sea que se trate de un financiamiento de crédito (de la casa o externo), o bien, el pago de contado.

3.12. Fijación de la fecha de entrega en el cierre de venta

El cierre de venta es la operación en la cual se considera realizada la venta, por que se determina definitivamente el precio, accesorios, la manera de pago y se fija la fecha en que se entregará la unidad, la cual es una fecha clave para el nivel de calidad en el servicio al cliente.

El cliente al acordar una fecha con la agencia distribuidora espera recibir su automóvil puntualmente, cualquier tipo de retraso o de incumplimiento en la fecha de entrega puede echar a perder todo un servicio previo de alta calidad, debido a que el cliente tiene planeado recibir la unidad escogida por él, completa y en perfecto funcionamiento, con garantía y tal como se le ofreció en la fecha indicada, para cumplir con sus expectativas.

Cualquier cambio en las expectativas del cliente por parte de la agencia es un servicio de pésima calidad que seguramente ocasionará que el cliente pueda declinar la operación de compra en cualquier momento o que no vuelva a comprar un automóvil en esa agencia y mucho menos la recomiende; más aún existiendo ofertas tan competitivas en el mercado de otras agencias de la misma marca de autos o inclusive de diferentes marcas, puede incluso suceder que el cliente compre el auto a la competencia como una reacción hacia la mala calidad de servicio recibido.

3.13. Elaboración del pedido

Dentro de los procedimientos internos de la agencia, una vez que se ha cerrado la venta se tiene que cumplir con ciertos procedimientos, entre los cuales está la elaboración de un orden de pedido, que puede ser interna o externa.

3.13.1. Orden de Pedido Interna

La orden de pedido interna es la que se debe de realizar y manejar para la documentación interna y control de la agencia en los trámites correspondientes al proceso de venta de vehículos.

3.13.2. Orden de Pedido Externa

En el caso de que el automóvil designado para el cierre de la venta, no se encuentre actualmente en existencia en la agencia o no se encuentre en inventario, se procede a realizar una orden de pedido a la fábrica directamente, obviamente indicando la fecha en que se recibirá la unidad o estarán disponibles para su venta al público.

3.14. Apertura de Expediente

Cada una de las operaciones de venta por parte de la agencia deben de tener un registro interno como parte esencial de la documentación de los procesos en el sistema de calidad, para lo cual se debe de abrir un expediente de cada cliente, junto con la operación realizada indicando monto de operación, tipo y nombre del vehículo, características y especificaciones técnicas del mismo, operaciones anteriores, forma de pago, experiencia crediticia, referencias personales, comerciales y bancarias, etc. Conteniendo además todos los datos personales del cliente, para poder contactarlo en futuras presentaciones y lanzamientos de unidades, ofertas o promociones, mantenerlo en la cartera de clientes, etc. Y de este modo contar con los medios para poder ofrecer un servicio más personalizado utilizando la información personal del cliente.

3.15. Placas y Tenencia

3.15.1. Placas

Debido a que normalmente el cliente tiene en mente salir manejando su auto de inmediato, casi nunca toma en consideración los requisitos, permisos y trámites adicionales; motivo por el cual la agencia al pretender ofrecer un servicio de calidad total, debe tomar en cuenta y darle a conocer al cliente estos aspectos adicionales posteriores a la compra del automóvil.

Al prestar estos servicios, naturalmente a petición del cliente, la agencia agrega un servicio y valor extra a las expectativas del cliente.

Un componente fundamental de un automóvil, para su uso regular y la circulación del mismo, es el respectivo permiso para circular de autos nuevos, con el cual el cliente puede circular en la ciudad y en el país hasta el término en el que se señala en el mismo permiso. Este plazo que se da para circular a los automóviles nuevos está planeado para que en el tiempo que dura dicho permiso, el cliente pueda tramitar la obtención de placas de circulación definitivas.

En este aspecto la agencia ofrece dos diferentes servicios, en el primero tiene la capacidad de ofrecerle al cliente que se le tramiten sus placas lo más pronto posible y entregarle su automóvil circulando con todo y placas definitivas; o que se tramiten y entregárselas posteriormente teniendo ya el cliente circulando su unidad. O bien, si el cliente lo desea puede tramitar él mismo sus placas y llevarse el automóvil con el permiso provisional para circular respectivo.

3.15.2. Tenencia

El pago del impuesto de tenencia que debe realizarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), sobre el uso y derechos del vehículo tiene la misma disposición oficial que las placas; es decir el cliente al adquirir el automóvil tiene la obligación de cubrir los impuestos generados por la adquisición del automóvil.

Al igual que el punto anterior el cliente tiene la obligación de realizar este pago, la empresa en su afán de ofrecer un servicio de alta calidad al cliente, le brinda la oportunidad de que dichos pagos y trámites sean efectuados por la misma agencia, para evitarle pérdidas de tiempo y trámites adicionales. Por supuesto en este aspecto el cliente tiene la opción de aceptar el ofrecimiento o rechazarlo, lo cual dependerá de sus planes y propias decisiones.

Este es un punto importante para la evaluación de la calidad en el servicio por parte del cliente, ya que la agencia se adelanta a las expectativas del cliente y le ofrece la posibilidad de sacar su automóvil nuevo de la agencia con todos los requerimientos completos para circular.

Normalmente este es un servicio muy bien aceptado por el cliente y le deja una muy buena impresión de la agencia distribuidora, ya que es en sí un valor agregado a la compra de su vehículo, que no esperaba recibir, lo que probablemente originará que la considere dentro de sus planes la próxima vez que vaya a comprar un automóvil de la misma marca.

3.16. Ingreso a caja

El siguiente paso dentro del proceso de venta de automóviles nuevos en una agencia distribuidora de automóviles es el registro y la recepción física del ingreso a caja. Dicha recepción del ingreso es una parte importante para el funcionamiento operativo de la agencia, ya que el negocio de la misma es vender coches y percibir utilidad por lo mismo.

El ingreso a caja de la agencia puede ser total o parcial. Total cuando se maneja la venta de una o varias unidades por medio del pago de contado, o ya sea por medio de los automóviles con financiamiento externo; ya que las instituciones financieras realizan el pago en efectivo a la agencia del monto financiado.

El ingreso parcial se maneja cuando se ha otorgado un financiamiento de casa o interno, de esta manera el cliente hará el pago provisional de enganche que le es solicitado en la apertura del crédito.

3.17. Ofrecimiento de planes adicionales

Normalmente existen diferentes planes adicionales que se ofrecen al cliente posteriormente a la venta de la unidad. Estos planes consisten en unos contratos de garantía adicionales a las ofrecidas de fábrica por la empresa manufacturera.

Consisten normalmente en garantías por períodos de tiempo en ciertos componentes del motor o equipo delicado del automóvil, estos períodos de tiempo abarcan generalmente de uno a tres años, o en su caso de una cantidad limitada de kilometraje que corresponde a un uso extenso del automóvil.

El ofrecimiento de estos planes es una consecuencia de las nuevas estrategias de mercadotecnia que se aplican dentro del mercado automovilístico, con el afán de vender un producto de mayor valor agregado al cliente dentro de un mercado muy competido; y que el cliente realmente reciba un servicio superior que lo satisfaga completamente.

Los planes existentes pueden ser manejados por la fábrica distribuidora a nivel general y ser ofrecidos de una manera consistente en el mercado, lo cual no crearía una verdadera diferenciación de producto en el mercado, en este caso dependerá de la agencia distribuidora implementar planes y servicios adicionales para sus clientes y lograr sus objetivos respecto al mercado y el tipo de clientes que desea atacar.

Este tipo de políticas son una herramienta excelente que bien manejada puede representar un servicio de alta calidad a los clientes destacando el valor agregado que estos planes representan en sí mismos, en adición a la calidad y garantía intrínseca del producto.

3.18. Solicitud a Previa Entrega

El siguiente paso del proceso por parte de la agencia, es la solicitud interna al proceso de Previa Entrega de la unidad específica que se ha vendido. Este procedimiento se debe manejar de una manera interna con órdenes y controles documentados, ya que se debe contar con un inventario exacto y riguroso sobre las unidades disponibles, las que se han entregado a los clientes, futuras recepciones, pedidos, expedientes, etc.

3.19. Elaboración de documentación

Como ya se mencionó anteriormente los procesos y procedimientos deben de tener un seguimiento interno documental que garanticen la aplicación de las políticas y reglamentos para el control de la operación de ventas y de la agencia en general.

Toda empresa u organización que pretenda manejarse y ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad total, debe tener procedimientos perfectamente definidos y establecidos, basados en el concepto de cliente proveedor interno, considerándose así a cada persona y/o proceso anterior y posterior dentro de todos los sistemas y procesos de la organización. Dichos procedimientos tienen que estar documentados, incluyendo toda la información relativa a la operación, en este caso la información tendría a que incluir tipo de vehículo, número de serie, número de motor, color, modelo, accesorios, vendedor que realiza la operación, responsable, etc.

No se puede hablar de una organización enfocada a la calidad total sin procedimientos documentados y establecidos que garanticen la relación cliente proveedor interno.

3.20. Recepción de la unidad de Previa Entrega

Una fase posterior a la solicitud a Previa Entrega dentro del proceso de ventas es la recepción, por parte del vendedor que lo haya solicitado, de la unidad correspondiente. Este es un paso importante por que la entrega no siempre es inmediata; es decir, la unidad solicitada puede ser que no se encuentre en existencia y que se tenga que poner en una cola de espera para el modelo estipulado, o que el pedido ya se tenga programado, o estén unidades por llegar, o que las unidades existentes tengan detalles por ser arreglados dentro del proceso de Previa Entrega.

Evidentemente, en este punto del proceso el cliente ya debe de haber sido informado desde el primer momento en que solicitó la unidad deseada, sobre el status quo* existente en cuanto a la disponibilidad de la misma, sin embargo, el hecho de que el cliente sepa la disponibilidad de su unidad, no significa que no sea diferente el punto de la recepción por parte de Previa Entrega de la unidad concerniente, son hechos independientes.

3.21. Revisión

Una vez que la unidad ha sido recibida el siguiente paso, dentro del proceso, es la revisión de la unidad, por ningún motivo se debe seguir adelante con el proceso si la unidad no es revisada por el vendedor que la ha recibido de parte de Previa Entrega, a pesar que en este punto la unidad ha recibido múltiples revisiones es necesario que el vendedor de su visto bueno para el aseguramiento de la calidad. Es un punto clave para el proceso de ventas de la agencia y el servicio de alta calidad que se pretende ofrecer a los clientes ya que ninguna unidad podría ser entregada sin ser revisada.

Las unidades normalmente reciben variadas revisiones, desde la fábrica y sus procesos de control de calidad, hasta la recepción en el almacén de la agencia distribuidora, pero existen numerosos hechos y sucesos fortuitos que no están bajo control de nadie, que pueden dañar seria o parcialmente la unidad, o simplemente presentar la carencia de algún accesorio menor o mayor, desde el traslado de la fábrica a la agencia o en la agencia misma, es por esto que en este punto se realiza una revisión final.

El cliente aparte de esperar un auto de calidad superior, espera recibirlo completo hasta por el menor accesorio y sin daño alguno, por lo que sería un servicio de baja calidad si el auto no se entrega como el cliente espera recibirlo.

* Status quo: vocablo latino, estado actual de las cosas.

3.22. Visto bueno

Posterior a la revisión final de la unidad, realizada una vez que ha sido recibido por parte de Previa Entrega, se cataloga o se le da el visto bueno, es decir si la unidad no presenta ninguna anomalía se continúa con el procedimiento de ventas, ya que se tiene completamente la certeza de que el producto cumple con la calidad y las especificaciones del mismo por completo.

3.22.1. Identificación de anomalías

Cuando el automóvil presenta ciertas características que no cumplen con las expectativas, es muy importante que se identifiquen totalmente todas sus fallas y sus posibles causas, ya que en este punto se debe resolver el problema detectado o ser devuelta la unidad que no cumpla con todas las características al proceso de Previa Entrega, las veces que sea necesario, hasta que cumpla totalmente con las especificaciones de calidad.

Una vez hecho el recuento de todas y cada una de las anomalías que presenta el auto, se devuelve al proceso de Previa Entrega, para que ellos se hagan responsables de las correcciones de las mismas. Ellos se encargarán de reparaciones, devolución a la fábrica, reparación o el cobro de los seguros según sea el caso.

Al tener el departamento de Previa Entrega el automóvil de vuelta con las anomalías perfectamente corregidas se repiten los procesos de recepción y revisión mientras presente defectos la unidad hasta que el visto bueno sea exitoso.

3.23. Permiso

Solamente cuando ya se ha verificado que el auto se ha recibido completamente bien por parte del departamento de Previa Entrega, se procede a validar un permiso de circulación temporal, en caso de que el cliente no haya solicitado el trámite de placas para circular. Se tienen que validar todos y cada uno de los datos recibidos por parte del cliente para, en su caso, tramitar correctamente las placas de circulación de la unidad.

3.24. Verificación de contaminantes

En el propósito de ofrecer al cliente un servicio completo y de alta calidad, en las unidades de una agencia distribuidora de automóviles, debe considerarse el aplicar la verificación de emisión de contaminantes a todos los vehículos antes de entregarlos a sus clientes; solamente en el caso de que la agencia distribuidora opere en la zona metropolitana, en caso contrario por el momento no es obligatorio. Los clientes tendrán a su vez la completa certeza de recibir un automóvil nuevo en óptimas condiciones de funcionamiento.

Al momento de realizar la verificación puede suceder que el auto venga en condiciones óptimas de motor y de funcionamiento y de este modo superar satisfactoriamente las especificaciones de verificación. Pero también puede llegar a ocurrir que el auto no apruebe los estándares de emisión de contaminantes.

3.24.1. Afinación

Cuando un automóvil nuevo es sometido a la prueba de emisión de contaminantes y el mismo no cubre los estándares mínimos de emisión establecidos, se tendrá que afinar la

unidad para que, de esta manera, la agencia se asegure de que entrega un auto en óptimas condiciones. En caso de que no volviera a superar la prueba, se afinará las veces que sea necesario, hasta cumplir con las normas establecidas.

3.25. Paso al piso

A partir de que el automóvil ha sido verificado y ha cubierto la prueba satisfactoriamente, se procede a introducir al vehículo al piso, es decir, a la sala de exhibición de la agencia, que es lugar donde tendrá contacto directo el cliente con su unidad para su futura entrega si es el caso.

3.26. Entrega

La entrega del auto será la fase final del proceso de venta. La entrega de la unidad puede ser realizada en la sala de exhibición de la empresa, o se debe contar con el servicio opcional de entrega en el domicilio indicado por el cliente.

3.26.1. Piso

Una vez que el automóvil se encuentra físicamente en la sala de exhibiciones, la entrega del auto se puede realizar en la sala misma, si es que el deseo del cliente es recibir su automóvil en la sala de exhibición.

3.26.2. Domicilio

La otra manera de entregar una unidad nueva al cliente es llevarla y hacer entrega en su domicilio, lugar de trabajo, o donde el cliente lo indique, lo cual se hace con la intención

de mantener la comodidad del cliente y no provocar que el cliente pueda tener pérdidas de tiempo o de dinero, manteniendo el elevado nivel de servicio.

Esta manera de operar es una buena arma de mercadotecnia y puede determinar las preferencias y fidelidad de los clientes, ya que es muy grato recibir un automóvil por el cual ha pagado previamente el cliente en la comodidad del domicilio que éste indique.

3.26.3. Notificación al cliente

El cliente debe ser notificado con anterioridad y tiempo suficiente de la disponibilidad de entrega de su auto; es decir aunque el cliente reciba su automóvil en la sala de exhibición, debe saber la fecha exacta y la hora en la que él podrá pasar específicamente a recoger su unidad. Debido a que la agencia no debe interferir en ningún momento con los planes o asuntos personales del cliente quien probablemente tiene que planear una fecha específica para recoger su unidad en la agencia.

En el caso de la entrega a domicilio, con mayor razón se le debe notificar al cliente ya que la agencia debe entregar el auto al cliente personalmente, el cliente debe encontrarse en su domicilio o en el lugar que designe o también se puede entregar a un tercero haciendo el cliente la petición, tomando las precauciones pertinentes para identificar a la persona que recibirá el auto en lugar del cliente mismo.

CAPITULO 4
ANALISIS DEL PROCESO DE
PREVIA ENTREGA

CAPITULO 4

4. Análisis del proceso de Previa Entrega

Dentro de la operación de una agencia distribuidora de coches, el proceso de previa entrega es tan importante como el proceso de ventas. Es fundamental por que de este proceso dependen una gran variedad de factores de suma importancia dentro del servicio de calidad total. En el presente capítulo se analiza el proceso de previa entrega en la agencia distribuidora de acuerdo al diagrama de flujo mostrado en el anexo B.

Propiamente el proceso de previa entrega comprende la recepción de las unidades provenientes de la fábrica y de algunos clientes particulares con reparaciones o reclamos. Aquí son analizadas las unidades y se realizan las composturas y reparaciones que sean necesarias, ya sea con la agencia o con la planta, dependiendo del tipo de falla y/o la garantía que aplique en su caso.

En el caso de ser unidades provenientes de la planta se verificarán garantías y reparaciones adicionales para el almacenaje posterior de la propia agencia para su venta o su posterior requerimiento del departamento de ventas. Cuando se trata de una unidad que no es de planta, es decir, reclamaciones o composturas de los clientes, se hacen las

reparaciones correspondientes, verificación de garantías y reparaciones para la posterior entrega al cliente.

4.1. Recepción de la unidad

El proceso de previa entrega comienza con la recepción de la unidad. Para dar lugar a esta recepción se deben llevar registros con fechas, hora y responsable de la recepción de las unidades, dándose de alta en los inventarios y registros de entrada y/o salida del proceso de previa entrega. Cuando es recibida una unidad de parte de un cliente se debe mostrar cordialidad y trato amable para con los clientes quienes esperan recibir un buen trato y ver corregida o reparada la falla que haya presentado su automóvil.

4.2. Verificación

Al recibirse un automóvil proveniente de la planta en el departamento de previa entrega, lo primero que se debe de hacer es verificar la remisión contra la unidad físicamente. Revisar que corresponda exactamente la unidad recibida con la determinada en la remisión, No. de motor, No. de serie, especificaciones técnicas, debido a que cada automóvil presenta diferentes características, aún dentro de una misma categoría y modelo se presentan diferentes configuraciones y accesorios. Para, de este modo, lograr manejar un inventario que corresponda exactamente a las unidades en existencia dentro del proceso.

4.3. Concordancia

Cuando el automóvil ha sido verificado, se debe manifestar la concordancia expresa del auto recibido con la descripción contenida en la remisión; en el caso de que no llegaran a

concordar se presentan condiciones alternativas.

4.3.1. Causas

Cuando el automóvil recibido y verificado no concuerda con las características descritas en la remisión se deben analizar e identificar las causas de las diferencias encontradas, revisando las características principales tales como: No. de serie, No. de motor, color, catálogo y componentes, accesorios del automóvil, motor, capacidad, vestiduras, etc.

4.3.2. Registro de información

Una vez que las causas han sido identificadas, se debe de realizar un registro que contenga la información de las diferencias y características de la unidad recibida, este registro se debe de manejar para llevar un recuento de las unidades tal y como se tienen en almacén exactamente.

En la faceta de almacenar e identificar la información sobre cada una de las unidades detectadas con diferencias sobre el contenido de sus remisiones, no es un procedimiento aislado de los demás departamentos, sino que se debe dar la información completa al departamento de ventas o a la planta manufacturera, según sea el caso; para que se realicen los ajustes necesarios y pertinentes al respecto. Debido a que en una empresa enfocada al servicio al cliente todos y cada uno de los departamentos deben tener la información disponible a través de los sistemas y medios de comunicación establecidos dentro de la organización que garanticen el flujo de la información en la organización entera.

4.4. Orden de trabajo

La emisión de una orden de trabajo es el siguiente paso después de la recepción y verificación de las unidades, una vez que las características de éstas concuerden perfectamente con las descritas en la remisión, así como las que no concuerdan que ya han sido analizadas, registradas y solucionadas.

Se debe de levantar la orden de trabajo para continuar el proceso de previa entrega. Cada unidad debe de continuar con el proceso con su respectiva orden de trabajo individual, para llevar un control documentado del proceso y el seguimiento o rastreabilidad de las diferentes unidades que entran al mismo.

4.5. Problemas detectados

Normalmente las unidades son recibidas en la agencia, de parte de la planta manufacturera, a través de un transportista que bien puede ser un camión cargado con varias unidades a la vez, o bien, el traslado de las unidades manejándolas cada una con diferentes choferes, cuando existen distancias cortas entre la planta de manufactura y la agencia distribuidora. En este punto es muy valiosa la opinión y la experiencia de los transportistas, ya que el personal de previa entrega pregunta a cada chofer si detectó algún problema durante la transportación de la unidad hacia la agencia. Si el chofer tiene amplia experiencia automotriz podrá perfectamente comunicar cualquier tipo de falla al personal de previa entrega, o por el contrario opinar sobre el buen comportamiento de la unidad durante el trayecto.

En el caso de que el transportista reporte fallas de la unidad, se debe de tomar nota y hacer una lista de los problemas a revisar posteriormente, tanto de los problemas de fallas

mayores, como de detalles menores, que también tienen que ser corregidos ya que el cliente al recibir su unidad espera recibirla en óptimas condiciones sin que presente ésta el menor problema.

4.6. Información recolectada

En la información recolectada por parte del transportista se tiene que evaluar la importancia o gravedad de los problemas o fallas detectados. Ya que si se ha detectado una falla grave en el motor se debe de manejar con máxima prioridad ya que está afectada una parte esencial del automóvil.

Si por el contrario las fallas de calidad son fallas menores como pueden ser detalles de interiores que son fácilmente reparables o no son esenciales, lógicamente tendrán una prioridad más baja. En adición si la información detectada no posee ningún aspecto relevante el proceso de previa entrega continua su marcha normal.

4.7. Registro de información en la orden

Cuando la información recolectada de parte del transportista indica problemas de relevancia en la unidad, necesariamente tendrá que ser registrada esta información dentro de la orden de trabajo de previa entrega, debido a que los problemas manifestados y descritos en la misma información deben de ser corregidos o reparados durante la ejecución del proceso de previa entrega antes de que pudieran estar listos para su venta.

En este registro de información se incluirá la descripción del problema, sus posibles causas y soluciones, además de indicar los posibles sistemas del vehículo dañados que merecen recibir una revisión adicional para garantizar la corrección total del problema sin

dejar partes o sistemas adyacentes dañados que puedan manifestar o presentar problemas, o descomposturas en el futuro cuando la unidad esté en manos del cliente, lo que podría ocasionar, como se ha mencionado anteriormente, dejar una pésima imagen de la agencia para el cliente y una sensación de haber recibido un servicio de mala calidad.

4.8. Asignación de la orden

El siguiente paso después del registro de la información en la orden de trabajo, es precisamente la asignación de dicha orden al área correspondiente que le tendrá que dar seguimiento al problema que presente la unidad en cuestión.

En este punto se identifican y separan las diferentes labores y funciones de las distintas áreas o departamentos que estarán involucradas para solucionar los problemas y detalles que presentan las unidades para darles corrección de inmediato.

4.9. Análisis de las causas

Como en todo procedimiento lógico y normal de solución de problemas se procede inicialmente a analizar todas las posibles causas que originan los problemas, así como las posibles soluciones.

Se deben identificar plenamente los problemas y sus consecuencias, así como las posibles fallas posteriores causadas o generadas por las mismas. Una vez que los problemas se han determinado el análisis de las causas toma su verdadera importancia, en el sentido de reparar o cambiar las partes que provocaron las fallas y prevenir posteriores descomposturas de las unidades.

4.10. Orden de servicio

Una vez que se han identificado las causas de los problemas y su origen, se procede a levantar una orden interna de servicio que será realizada por el departamento de servicio y mantenimiento de la misma agencia.

Esta orden de servicio es un documento elaborado para control interno de los procedimientos y acciones de las reparaciones realizadas a los automóviles de previa entrega por parte del departamento de servicio.

4.11. Autorización por parte de ventas

El servicio o reparaciones otorgado por el departamento de servicio y mantenimiento es normalmente una fuente de ingresos para la agencia, en el caso de atender clientes externos cuando se presta el servicio de mantenimiento periódico de las unidades y taller, esta es la razón de que exista un control donde se registre el servicio prestado a unidades provenientes del proceso de previa entrega.

En este entendido es necesario por lo tanto confirmar la orden de servicio recibida, para lo cual se solicita la autorización al departamento de ventas que confirmará la necesidad de realizar el servicio y la procedencia de la unidad dentro del proceso de previa entrega.

4.12. Intervención de la planta manufacturera

Muchas veces el problema que se pretende resolver dentro del departamento de servicio de la propia agencia tiene consecuencias muy graves y no es posible la solución por sus propios medios. En estos casos se requiere de la intervención de la planta que será la

encargada de resolver el problema de raíz, ya sea sustituyendo partes enteras o realizando reparaciones mayores que no son de competencia al taller de la agencia, tales como fallas en el motor, transmisión, suspensión, etc. No perdiendo de vista que existe también garantía por parte del fabricante en algunos sistemas y componentes del automóvil.

4.13. Contactar planta

Cuando se ha determinado la imposibilidad de reparación de los problemas presentes por parte de la agencia se debe de identificar la acción posible a tomar por parte de la planta, posteriormente hay que seguir el procedimiento de hacer cita, notificar a la planta inmediatamente la detección y solicitar la intervención de la misma.

4.14. Solución del problema

Una vez que la unidad ha sido remitida a la planta y se han superado los diversos procedimientos de la reparación mayor, la unidad será retornada a la agencia en donde nuevamente entrará al proceso de previa entrega en la fase de identificación de problemas, lo que servirá como revisión de la unidad. La unidad debe atravesar el proceso de identificación de problemas nuevamente, el cual debe de superar satisfactoriamente, para continuar con el proceso de previa entrega.

4.15. Informe a ventas

Las unidades que han superado las diferentes etapas del proceso de previa entrega al llegar a este punto no tienen absolutamente ningún problema mecánico o de fallas existente.

La unidad es considerada lista para su entrega con un aseguramiento de calidad total y por lo tanto el siguiente paso es informar al departamento de ventas que la unidad está lista y revisada perfectamente, pudiéndose considerar como unidad disponible en inventario, garantizada, asegurándose así la calidad de la misma.

4.16. Requisición de ventas

El siguiente punto en el proceso de previa entrega es recibir una requisición por parte del departamento de ventas. Por que puede suceder que una unidad revisada y lista pueda no ser requerida por el departamento de ventas y permanecer una temporada en el almacén.

Esta requisición dependerá directamente de la demanda de los clientes. Por lo que cada unidad con su modelo y características específicas serán requeridas en el momento que se pretenda vender la unidad.

4.17. Almacén

Cuando en el punto anterior se ha determinado que una unidad no es requerida de inmediato se procede a almacenarla, en el entendido de que se almacenarán las unidades que han recorrido el proceso de previa entrega y lo han superado ampliamente.

En este almacén se cuenta con un inventario de unidades revisadas y listas para su entrega en el momento que sean requeridas por el departamento de ventas, el cual a su vez tiene que estar bien informado sobre la existencia de las unidades.

4.18. Preparación para entrega

Esta es una etapa posterior a la requisición por parte del departamento de ventas, es decir, una vez que el departamento de ventas solicita la disponibilidad de una unidad determinada, se tienen que arreglar ciertos detalles como son:

- Lavado y encerado de la unidad
- Revisión del equipo adicional (extinguidor, herramienta, neumático de refacción, etc.)
- Revisión de los niveles de los fluidos de la unidad (aceite, anticongelante, líquido de frenos, etc.)
- Revisión de las bandas de las poleas del motor
- Revisión del equipo eléctrico (batería, faros, direccionales, equipo de sonido, etc.)

La revisión de estos detalles se realiza como un chequeo general para prevenir posibles desperfectos ocurridos en el almacén o debidos al tiempo de almacenaje anteriores a la entrega.

4.19. Sala de exhibición

La unidad cuando está lista y preparada para su entrega se lleva a la sala de exhibición, en donde se pondrá a la vista del público en general o de algún cliente en especial, o ya sea para la entrega a algún cliente que ya haya realizado la compra de la unidad.

4.20. Recepción de una unidad no procedente de la planta manufacturera

El proceso de previa entrega está diseñado para recibir y atender unidades que pueden ser tanto de planta como unidades externas. Es decir, la agencia puede recibir unidades que no sean provenientes de planta, sino que provengan de los clientes directamente. En este caso se sigue un procedimiento diferente al proceso de previa entrega descrito anteriormente, que forma parte también del mismo.

4.21. Reclamación

Dentro de esta etapa cuando se reciben unidades externas en el proceso de previa entrega se maneja una posibilidad de reclamación sobre fallas del equipo o de la unidad, que puede estar determinada mediante un plazo fijo de kilómetros recorridos, que varía de 1000 Km a 3000 Km normalmente manejándose en algunos casos hasta 5000 Km, o en su defecto un plazo de 1 a 3 años aproximadamente, dependiendo de las políticas de garantía de la fábrica o bien de la propia agencia distribuidora variando también el plazo de garantía en las diferentes partes o componentes de la unidad como puede ser el motor, accesorios eléctricos y fallas mayores, las cuales son imputables a la fábrica dentro del plazo de garantía establecido.

4.22. Análisis de problemas

Se verifican y analizan los problemas y las causas de los mismos, tomando en cuenta las políticas de garantía y de reclamación tanto de la fábrica como de la agencia misma. Se identifica la gravedad y origen de los problemas que presenta la unidad de procedencia externa para determinar el curso que tomará la unidad dentro del proceso y si puede ser

atendida en la agencia o será atendida por entidades externas a ella como puede ser la planta misma.

4.23. Procede o no

Al analizar los automóviles recibidos por previa entrega que provienen del exterior algunas veces se presentan unidades con problemas fuera de las políticas de la agencia o problemas que no proceden para continuar el procedimiento normal de previa entrega, debido a que dichos problemas o las causas que los originaron no están cubiertas por la garantía ofrecida tanto por la fábrica como por la agencia.

4.24. Demostración

Cuando se presente uno de estos problemas que no califica para ser atendido dentro de el proceso de previa entrega; se le debe de demostrar al cliente el sistema y las políticas de funcionamiento de operación; es decir, el cliente debe recibir la información completa y satisfactoria sobre la no procedencia de los problemas que presenta la unidad; esto es, el cliente no puede recibir una impresión negativa de la resolución, dado que puede ser interpretado como falta de cumplimiento de garantía o falta de seriedad por parte de la agencia, lo cual causaría la impresión de estar recibiendo un servicio de baja calidad.

4.25. Canalización

Una vez que se le ha hecho la demostración al cliente de los problemas que presenta su unidad y la no procedencia de los mismos, se canaliza la unidad al taller de servicio.

El hecho de que la unidad no califique para seguir el proceso de previa entrega no significa que el automóvil no pueda ser reparado dentro de la agencia. Esto es, la unidad no seguirá el proceso de previa entrega, pero puede ser canalizada al taller de servicio si el cliente así lo desea, pasando a formar parte de otro proceso diferente que sería el proceso de reparación dentro del taller de servicio. Si el cliente no desea recibir la atención por parte del taller de servicio, le será entregada su unidad considerándose el proceso finalizado.

4.26. Orden de trabajo

Como en todos los procedimientos internos dentro de la agencia distribuidora, al ser considerados los problemas como procedentes, el paso siguiente es levantar un inventario de la unidad con todos los artículos que contiene la misma (herramientas, equipo adicional, neumático de refacción, extinguidor, etc.) Levantando al mismo tiempo la orden de trabajo, necesaria en la documentación del proceso.

4.27. Asignación de la orden

La orden de trabajo debe contener la información y descripción del problema; ya que en base a estas aclaraciones se determinará a que área corresponde la reparación o solución de los problemas detectados. Posteriormente será asignada la reparación de la unidad a esa área en especial, ya que lógicamente cada área está especializada en lo que le corresponde realizar.

4.28. Cargo de la orden

Al llegar a esta etapa del proceso de previa entrega para unidades externas, se tiene ya identificado el problema, se ha levantado una orden de trabajo junto con su respectiva asignación; de esta última asignación es de donde se deberá determinar a quién se debe de realizar el cargo de la misma, que puede ser: con cargo a la planta de fábrica, cargo a la agencia distribuidora o cargo al departamento de servicio.

4.28.1. Cargo a la planta manufacturera

El cargo se realizará a la fábrica cuando se haya determinado que le compete a la fábrica la solución del problema detectado, estando dentro de las políticas que la misma establece y dentro de los plazos de garantía y cobertura establecidos.

4.28.1.1. Elaboración de forma de cargo

Se debe de formalizar y documentar el procedimiento de cargo a la planta de manufactura mediante la formulación y elaboración determinada para realizar el cargo a la misma, ya que en este sentido la planta cubrirá los costos originados por la atención a la unidad que será reparada. Es un procedimiento formal que debe estar respaldado con sus políticas y procedimientos correctamente llevados a cabo y su documentación respectiva, para poder mantener el control del mismo.

4.28.2. Cargo a la agencia distribuidora

De la misma manera que en el procedimiento seguido para el cargo de la planta de fábrica, en la agencia distribuidora se seguirá el mismo cuando se determine que le corresponde a ésta la solución de los problemas detectados.

4.28.2.1. Elaboración de factura

Cuando la reparación corresponde a la agencia, ésta será la que cubra los costos en los que se incurra a causa de esta reparación, por lo que la misma realizará la factura que ampare los gastos ocasionados para su control interno de contabilidad y costos.

4.28.3. Cargo al departamento de taller de servicio

Cuando el cargo debido a la asignación del área de la solución del problema corresponda al área de servicio, el cargo se realizará directamente a dicho departamento, debido a que la reparación se llevará a cabo en el taller de servicio.

4.28.3.1. Elaboración de cargo interno

Cuando es realizada la asignación y la reparación de la unidad en el departamento de servicio, aquí la agencia distribuidora maneja un cargo interno, que le permita identificar la operación dentro del proceso de previa entrega.

4.29. Punto de revisión

Una vez que se han realizado los diversos cargos de las composturas externas o internas, se procede a realizar las diferentes acciones correctivas para solucionar los problemas existentes cuando la unidad es recibida. Posterior a esta etapa se tiene que revisar si se ha resuelto el problema o no. Ya que puede suceder que el problema no esté resuelto y volver a repetirse el proceso correctivo todas las veces que sea necesario, hasta que quede resuelto.

4.30. Análisis de causas

Después de haber pasado por el punto de revisión anterior, si se detecta un problema en la unidad habría que empezar de nuevo por analizar una vez más las posibles causas que estén originando la nueva falla o las causas que hayan impedido la reparación en los procesos anteriores y detectar el origen de las mismas.

4.31. Intervención de la planta manufacturera

En la identificación de las causas y su origen se deberá determinar si las fallas necesitarán de la reparación por parte de la planta manufacturera cuando ya se haya realizado la reparación en la agencia, ya que en esta parte es muy probable que los problemas que no hayan sido resueltos en su oportunidad por los procesos anteriores sean originados por causas de mayor gravedad que seguramente sólo podrán ser resueltas por la fábrica en caso de ser necesario.

4.32. Contactar cita con la planta

En el entendido de que la unidad necesita atención por parte de la planta se debe de notificar a la misma que la unidad necesita servicio por parte de ellos, especificando la unidad, No. de motor, No. de serie, tipo, color, modelo y características específicas.

Una vez que se ha notificado a la planta la necesidad de servicio por parte de ellos, se debe de concertar una cita para que reciban la unidad y la programen para ser atendida y reparada.

4.33. Notificación al cliente

En este punto el cliente debe de estar completamente informado del proceso que está siguiendo su automóvil, se le debe de notificar que su automóvil será reparado por la planta de fábrica, indicando que las fallas mayores serán reparadas fuera de la agencia.

4.34. Solución

El siguiente paso para continuar adelante con el proceso debe de ser la solución del problema, ya que no podría seguir el proceso adelante sin haberse superado esta etapa. Se debe verificar la solución por completo de todos los problemas en esta nueva revisión para seguir adelante, de no ser así se debe volver a los procesos anteriores hasta llegar a la solución.

4.35. Contacto con el cliente

Para poder llegar a esta etapa del proceso necesariamente se tienen que haber reparado o subsanado los conflictos existentes o detectados al 100% y tener plena seguridad de que se cuenta con una unidad perfectamente revisada, garantizada y en perfecto funcionamiento. Se procede posteriormente a contactar al cliente informándole del estado que mantiene su unidad actualmente y sobre todas las etapas que ha superado la revisión y reparación de su unidad.

El cliente debe tener conocimiento absoluto de las fallas detectadas y las reparaciones o sustituciones realizadas en su automóvil, debido a que en un servicio de alta calidad la agencia debe tener una amplia comunicación con el cliente, además de que el cliente está en todo su derecho de exigir que se le informe todo lo que suceda relativo a su automóvil.

4.36. Detalles

Cuando ya se ha establecido el contacto con el cliente y se le ha mantenido informado sobre el status que mantiene su unidad o que mantuvo durante el proceso, se deben de cuidar detalles de la unidad como puede ser el lavado exterior e interior, revisar el inventario con el que ingresó al proceso y verificar que se mantiene completo, herramientas, rueda de refacción, gato hidráulico, pertenencias personales, daños anteriores bien señalados, etc.

4.37. Entrega al cliente

Una vez que las etapas anteriores han sido superadas exitosamente el proceso ha finalizado, lo único que resta es entregarle al cliente la unidad en perfectas condiciones y con la completa certeza de que se está garantizando un producto y una entrega de alta calidad, con lo que se espera satisfacer todas las expectativas del cliente. En esta etapa cuando ya se han cuidado los detalles de entrega para el cliente, se considera el proceso como terminado.

PARTE III

Implantación de ISO-9000

(ISO-9004 Parte 2)

CAPITULO 5
CARACTERISTICAS DE LOS
SERVICIOS

CAPITULO 5

5. CARACTERISTICAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

5.1. Introducción

La calidad y la satisfacción del cliente son metas importantes que actualmente están recibiendo una atención creciente a nivel mundial. Esta sección de ISO 9004 nos da una respuesta a estas preocupaciones y búsquedas comunes dirigidas a motivar a las organizaciones y compañías en la administración de los aspectos de calidad de sus actividades de servicio en una manera más efectiva.

Esta sección de ISO 9004 edifica los principios de gerencia de calidad dados en las series de ISO 9000 a ISO 9004; reconoce que una falla en el logro de los objetivos de calidad puede tener consecuencias que afectan adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad. Además establece que es una responsabilidad de la gerencia el asegurarse de que dichas fallas sean prevenidas.

La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización depende de la aproximación sistemática a la gerencia de calidad, enfocada al aseguramiento de que las necesidades del cliente sean identificadas y satisfechas. El esfuerzo de calidad necesita

estar basado en los principios de calidad a todos los niveles dentro de la organización y en una revisión y mejora continua de los sistemas de gerencia de calidad, basados en la retroalimentación de la percepción del cliente sobre el servicio suministrado.

La exitosa aplicación de la gerencia de calidad a un servicio da oportunidades significativas para obtener:

- Mejoras en el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente
- Mejoras en la productividad, la eficiencia y reducción de costos
- Mayor segmento del mercado abarcado

Para lograr estos beneficios, un sistema de calidad de servicios debe también responder a los aspectos humanos involucrados en el suministro del servicio mediante:

- El manejo de los procesos sociales involucrados en un servicio
- Manteniendo las interacciones humanas como parte crucial de la calidad del servicio
- Reconociendo la importancia de la percepción del cliente acerca de la imagen de la organización, su cultura y desempeño
- Desarrollando las habilidades y capacidad del personal
- Motivando al personal a la mejora de la calidad y a alcanzar las expectativas del cliente

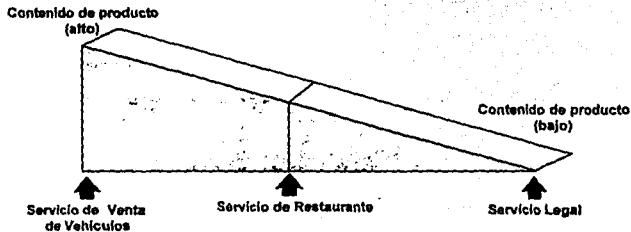
5.1.1. Perspectiva

Esta parte de ISO 9004 brinda una orientación para el establecimiento y la implantación de un sistema de calidad dentro de una organización. Está basado en los principios

genéricos de gerencia de calidad interna descritos en ISO 9004:1987 y provee una comprensiva revisión de un sistema de calidad específicamente para servicios.

Esta parte de ISO 9004 puede ser aplicada en el contexto apropiado en el desarrollo de un sistema de calidad, que ofrezca un servicio modificado, o nuevo. Puede también ser aplicado directamente en la implantación de un sistema de calidad para un servicio ya existente. El sistema de calidad abarca todos los procesos necesarios para suministrar un servicio efectivo, desde la comercialización (*marketing*) hasta la distribución, incluyendo el análisis del servicio suministrado a los clientes.

Los conceptos, principios y elementos de los sistemas de calidad descritos son aplicables a todas las formas de servicio, aún de manera individual o en combinación con la manufactura y la provisión de un producto. Esto puede aparecer como la totalidad de una situación donde el servicio está directamente relacionado a un producto o a una situación en la cual existe poco involucramiento del producto. La figura ilustra este concepto para tres tipos de servicio.



En esta figura se puede ver el servicio de venta de autos con un alto contenido de producto y de servicio, situación que concierne a la agencia automotriz en estudio. El equipo y los medios pueden también estar directamente involucrados en el suministro de un servicio, por ejemplo, las máquinas de venta de refrescos o cajeros automáticos bancarios.

Los conceptos y principios en esta parte de ISO 9004 son apropiados para organizaciones grandes y pequeñas. Sin embargo las organizaciones de servicio pequeñas no tendrán, ni tampoco necesitarán, la compleja estructura necesaria de una organización grande, sin embargo se aplican los mismos principios en ambas. La diferencia es simplemente de escala.

Básicamente, el cliente será, para la organización, el último receptor externo del servicio. Aún así frecuentemente el cliente puede ser interno, dentro de la organización; esto ocurre especialmente en organizaciones muy grandes donde el cliente puede estar en una etapa subsecuente en el proceso establecido. Aunque esta sección de ISO 9004 está escrita principalmente respecto a los clientes externos, también puede aplicarse a los clientes internos para el propósito global de la calidad requerida.

La selección de los elementos operativos y la profundidad con que son aplicados dependen de los diversos factores que presente el mercado que se ataque, las opciones de la organización, la naturaleza del servicio, el proceso del servicio y las necesidades del consumidor.

5.1.2. Características del servicio y el suministro del mismo

Los requerimientos de un servicio deben ser ampliamente definidos en términos claros, con las características que sean identificables y sujetas a evaluación por parte del cliente.

El proceso que suministra el servicio necesita también ser definido en términos suficientemente claros con características que pueden no siempre ser identificables por el cliente, pero que afecten directamente el desempeño del servicio.

Ambos tipos de características necesitan tener la capacidad de poder ser evaluados respecto a las normas de aceptabilidad definidas por parte de la organización de servicio.

La característica de un servicio o del suministro del mismo puede ser cuantitativa (mensurable) o cualitativa (comparable), dependiendo de como sea evaluada, ya sea que la evaluación sea hecha por la propia organización de servicio o por el cliente.

Muchas de las características son evaluadas subjetivamente por el cliente y podrían ser fuente de medidas cuantitativas para la organización de servicio, de aquí la alta importancia que mantiene la comunicación con el cliente.

Algunos ejemplos de características que podrían ser especificadas en los documentos de requisitos incluyen:

- Facilidades, capacidad, número de personal y cantidad de materiales
- Tiempo de espera, tiempo de atención y tiempo de proceso
- Higiene, seguridad y confiabilidad

- Responsabilidad, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética del local (ambiente), competencia, dependencia, exactitud, entereza, credibilidad y una comunicación efectiva

5.1.3. Control del servicio y del suministro

En la mayoría de los casos las características de control del servicio y el suministro del mismo, sólo pueden ser alcanzadas mediante el control del proceso de suministro. Las medidas y control del desempeño del proceso son por lo tanto esenciales para lograr y mantener el servicio de calidad requerido. Mientras que una acción correctiva puede darse durante el suministro del servicio, no se puede usualmente confiar en la inspección final para influenciar la calidad del servicio en la conexión con el cliente, donde la imposición del cliente a cualquier inconformidad es inmediata.

El proceso del suministro del servicio abarca diferentes alcances, desde un proceso altamente mecanizado (como una llamada telefónica directa) hasta un proceso altamente personalizado (como en los servicios legales, médicos o de consultoría). Mientras el proceso sea más específico, ya sea por la mecanización o por procesos detallados, más grande será la oportunidad de aplicar principios de sistemas de calidad estructurados y disciplinados.

CAPITULO 6
SISTEMA DE CALIDAD

CAPITULO 6

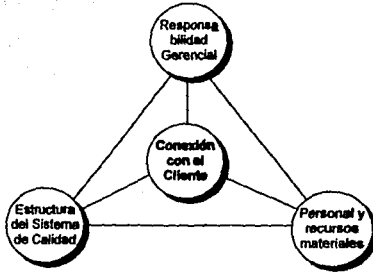
6. SISTEMA DE CALIDAD

6.1. Principios del Sistema de Calidad

6.1.1. Aspectos clave de un Sistema de Calidad

Como ya se ha mencionado, en la siguiente figura se ilustra cómo, el cliente es el punto de enfoque de los tres aspectos claves de un sistema de calidad; de manera aún más enfatizada cuando la organización presta un servicio como producto principal.

También ilustra como la satisfacción del cliente puede ser solamente asegurada cuando existe la armonía de interacción entre la responsabilidad gerencial, el personal, recursos materiales y la estructura del sistema de calidad.



ASPECTOS CLAVES DE UN SISTEMA DE CALIDAD

6.1.2. Responsabilidad Gerencial

6.1.2.1. Generales

Existe un compromiso real de la gerencia general de la agencia distribuidora de vehículos por involucrar a todos los individuos de la organización a participar en la política de calidad establecida; debido a que la gerencia tiene conciencia de ser responsable de establecer una política para lograr la satisfacción total del cliente y un servicio de calidad; además de que la exitosa implantación de esta política depende del modo en que la consigna de la gerencia para el desarrollo y la efectiva operación del sistema de calidad sean llevadas a cabo.

La gerencia general de la agencia distribuidora de autos, participa en el programa de calidad inicialmente por medio del establecimiento de la misión, valores y lineamientos de la organización como punto de partida. Desarrolla también el Plan Estratégico de Calidad de la organización, determinando las metas y objetivos de calidad; haciendo

participante activo a la organización en los programas de calidad por parte del proveedor (planta manufacturera de vehículos); actuando también como facilitador para los equipos operativos y comités de calidad formados en las juntas de calidad.

La gerencia general es también responsable de hacer participar a la organización en actividades externas relativas a calidad, como concursos, conferencias, seminarios y premios nacionales y/o regionales de calidad.

Entre algunas de las actividades del grupo gerencial tenemos:

1. Definición de metas a nivel estratégico y operativo.
2. Difusión periódica de los objetivos, avance y situación del proceso de calidad a todo el personal, por el grupo directivo.
3. Reuniones de trabajo 2 veces por semana del comité de calidad, donde se evalúan los sistemas, programas y mecanismos que estructuran el proceso de mejora continua.
4. Participación y seguimiento en las auditorías de calidad.
5. Participación como facilitador en los equipos operativos de calidad.
6. Participación en el Comité de Ecología para la protección y mejoramiento ambiental interno y externo de la concesionaria.
7. Participación mensual en las juntas de Servicio y Satisfacción a la clientela con la Asociación Mexicana de Distribuidores.
8. Participación en el CONNSISCAL (Comité Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad ISO 9000).
9. Participación en la promoción y asesoría del sistema de sugerencias y mejora a todo el personal.

10. Establecimiento del sistema de reconocimientos en logros de calidad, así como el análisis y aprobación de los mismos.

6.1.2.2. Política de calidad

Una vez que es reconocida la importancia de la satisfacción de las necesidades del cliente que busca el servicio de compraventa de automóviles, recae la responsabilidad para llevar a cabo la política de calidad para la organización de servicio en el nivel gerencial más alto, que en este caso es la gerencia general, y por lo tanto, la gerencia general debe desarrollar y documentar una política de calidad, que abarque las siguientes cuestiones:

- Grado del servicio a ser suministrado, el cual ha sido definido por la Dirección de la agencia como la satisfacción total de la clientela, así como exceder las expectativas del cliente; esto implica entre otras cosas el desarrollo de servicios agregados adicionales a la compraventa de automóviles, planes de financiamiento, garantía, servicio de mantenimiento, etc.
- Imagen, reputación de calidad y liderazgo de la organización de servicio, en el medio o sector de las empresas distribuidoras de automóviles buscando mantenerse dentro de los tres mejores distribuidores con un alto volumen de ventas.
- Objetivos para la calidad del servicio y satisfacción del cliente, es decir, determinar metas reales a cumplirse en un determinado plazo de tiempo para poder medir la calidad del servicio en diversos aspectos tales como: tiempo de entrega, de servicio, encuestas de satisfacción, sugerencias, etc.

- Acciones que persigan los objetivos de calidad, incluyendo toda actividad cotidiana o adicional que contribuya a lograr satisfacción en el cliente y los accionistas con un rendimiento razonable sobre la inversión.
- Responsabilizar e involucrar a todo el personal de la compañía en la implantación de la política de calidad.

La gerencia se debe asegurar que la política de calidad sea promulgada, entendida, implantada y mantenida por todos y cada uno de los miembros de la empresa, desde el personal de nuevo ingreso hasta personal con cierta antigüedad dentro de la misma.

6.1.2.3. Objetivos de calidad

El establecimiento de una política de calidad requiere la identificación de las metas primarias para poder instituir los objetivos de calidad. Las metas primarias son:

- Satisfacción del cliente consistente con las normas profesionales, la ética y filosofía de la empresa; es decir, nunca fomentar ni permitir prácticas desleales o ilegales en la propia distribuidora o con la competencia.
- Mejora continua del servicio y de la calidad de vida de los empleados de la organización, abarcando desde el trato personal, espíritu de trabajo en equipo y cooperación de los miembros de la organización.
- Poner especial atención a los requerimientos de la sociedad y el medio ambiente, tomando en cuenta que los vehículos vendidos se entreguen perfectamente afinados, sin derrames de gasolina o aceite, el reciclaje del agua y aceite utilizados en los talleres de la agencia para asegurar que la organización no contamina el ambiente y por lo tanto no afecta a la sociedad.

- Eficiencia al proveer el servicio, contando con los recursos y medios necesarios, en donde se establece un proceso claro y fluido que satisface las expectativas del cliente.
- Metas de calidad bien definidas tales como:
 - atención del cliente entre los dos primeros minutos de su llegada a la agencia distribuidora
 - usar siempre un lenguaje correcto con los clientes
 - orden y limpieza en todas las áreas de la empresa
 - contestar el teléfono al tercer timbrado
 - vehículo entregado en la fecha prometida
 - levantar órdenes de reparación en 5 minutos
 - costo estimado de la reparación, fecha y hora en que será entregado el vehículo

La gerencia debe transponer las metas primarias a un conjunto de actividades y objetivos de calidad, donde se materializa para todos los miembros de la organización la forma, medios, objetivos y procesos para alcanzar la calidad deseada. Ejemplos:

- definición clara de las necesidades del cliente con indicadores de calidad apropiados, las cuales son identificadas previamente en el proceso de venta y previa entrega anteriormente analizados, donde al cumplirse las diferentes etapas de los procesos se va asegurando la calidad del servicio proporcionado
- acciones preventivas y controles para evitar la insatisfacción del cliente, las cuales también están presentes en el desarrollo de los procesos, adicionalmente se estudian de manera continua alternativas que contribuyan al nivel de calidad deseado fuera de los procesos normales de calidad

- optimización de los costos relativos a la calidad para el nivel y desempeño del servicio, siendo que al tener un servicio de baja calidad se incurre en costos de inspección excesiva, retrabajo, reprocesos y garantías, lo cual eleva los costos de calidad y baja la productividad; un proceso de calidad garantiza utilidades a largo plazo al ganar competitividad, la confianza de sus clientes y en consecuencia su penetración en el mercado crece
- creación de un compromiso colectivo para la calidad dentro de la organización de servicio, ya que la garantía de calidad no se crea mediante la inspección de los procesos, se asegura con los procesos desde la fase del diseño de los mismos
- revisión continua de los logros y requerimientos de servicio para identificar oportunidades de mejora de la calidad del servicio manteniendo en un nivel elevado la satisfacción del cliente
- prevención de efectos adversos de la organización de servicio sobre la sociedad y el medio ambiente, asunto sobre el cual la gerencia general está comprometida para ser llevado a cabo, por ejemplo, el reciclamiento de agua utilizada en lavado de los automóviles, el aceite usado que se les cambia a los autos en el departamento de servicio se envía a las plantas manufactureras de aceite para realizar una reutilización del mismo, etc.

6.1.2.4. Responsabilidad y autoridad de calidad

Para alcanzar los objetivos de calidad, la gerencia general establece la estructura del sistema de calidad que asegura el control efectivo, evaluación y mejora de la calidad del servicio a través de todas las etapas de provisión del mismo.

La estructura departamental de la agencia distribidora de automóviles, también conocida como organigrama, es plana manteniendo a todos los departamentos a un mismo nivel. Dentro de estos departamentos se halla la Gerencia de Calidad; donde el gerente de calidad es el administrador de todos los programas y sistemas de calidad que se manejan y se implantan en la agencia.

El gerente de calidad reporta directamente al gerente general lo cual le otorga la importancia y validez estratégica necesaria al departamento de calidad en una empresa enfocada al servicio de calidad total, ubicándose al mismo nivel jerárquico que las demás gerencias tradicionales en las empresas como son la gerencia de finanzas o de recursos humanos vitales a su vez para el funcionamiento de cualquier empresa.

ORGANIGRAMA



La responsabilidad general y específica son definidas por la gerencia de calidad para todo el personal cuyas actividades influyen en la calidad del servicio. Esto incluye el aseguramiento efectivo de las relaciones cliente/proveedor en todas las áreas de contacto internas y externas de la organización de servicio, es decir con la misma planta subcontratista que es el proveedor de los automóviles y el cliente que es el consumidor final del producto y del servicio asociado a la venta. La responsabilidad y autoridad de

calidad definidas deben ser consistentes con los métodos y medios utilizados necesarios para lograr un servicio de calidad.

La alta gerencia debe hacerse responsable y asegurar que sean desarrollados los requerimientos del sistema de calidad. La alta gerencia asume dicha responsabilidad y designa al gerente de calidad quien es responsable de asegurarse que el sistema de calidad sea establecido, auditado, evaluado periódicamente y revisado para su mejora continua.

En este sentido la gerencia general de la agencia distribidora de automóviles apoya el proceso y los programas de calidad con el ejemplo de participación, liderazgo y el compromiso a partir del establecimiento y definición de las metas y objetivos de calidad a corto y largo plazo. Por su parte la gerencia de calidad, es la encargada de implementar los sistemas de calidad necesarios, diseño de procesos, evaluación y auditorías de calidad, integrando a todos los miembros de la empresa así como a los mismos proveedores y clientes dentro de la filosofía de calidad de la organización.

Aunque el personal con responsabilidades específicas asignadas es el instrumento para lograr un nivel de calidad establecido, se debe enfatizar que no es quien crea calidad. Son solamente parte del sistema de calidad junto con los procesos, por lo que es necesario mantener programas de educación y mejora continuos, que es la única manera de asegurar la calidad a largo y corto plazo.

La perspectiva del sistema de calidad conjunta a todas las funciones y requiere del involucramiento, compromiso e interacción efectiva de todo el personal en la organización de servicio para alcanzar la mejora continua.

Dentro de la estructura organizacional de la agencia distribuidora existen tres departamentos clave para lograr la satisfacción total de la clientela: Servicio, Refacciones y Ventas de Vehículos. Teniendo como áreas de apoyo: Administración, Recursos Humanos y el Departamento de Calidad. Se mencionan dichos departamentos como esenciales para la calidad, debido a que sus funciones están en contacto directo con la clientela y el nivel de calidad; y es de ellos de quienes el cliente puede percibir un servicio de calidad total o de mala calidad.

6.1.2.5. Supervisión Gerencial

La gerencia sostiene revisiones formales periódicas, independientes del sistema de calidad, establecida como una práctica normal de la operación de la agencia, con la finalidad de determinar su continuo apego y efectividad en la implantación de la política de calidad y el logro de los objetivos. La forma en que la agencia distribuidora evalúa el sistema de calidad es a través de:

- Programa de evaluación de resultados del proceso de mejora continua
- Procedimiento de evaluación o auditorías al sistema de calidad
- Sistema de medición y/o control estadístico de los diferentes procesos

Se debe poner especial énfasis en las necesidades u oportunidades de mejora que mucho tienen que ver con los aspectos de la propia agencia y la competencia. Las supervisiones se llevan a cabo por miembros de la agencia competentes y apropiados como son los gerentes de las distintas áreas; o por personal independiente que reporte directamente al gerente general, en coordinación con la gerencia de calidad.

Las supervisiones gerenciales constituyen diversas evaluaciones comprensibles y bien estructuradas, acompañadas de todas las fuentes relevantes de información. Dichas supervisiones o auditorías son efectuadas por el Comité de Calidad de la agencia en conjunción con cada uno de los gerentes de las distintas áreas incluyendo:

- búsqueda del análisis del desempeño del servicio, i.e. información sobre la efectividad y eficiencia global del proceso de la prestación del servicio en orden a lograr los requerimientos del servicio y la satisfacción del cliente. La forma como es evaluado el Sistema de Calidad en la agencia distribuidora de automóviles es a través del programa de evaluación de resultados del proceso de mejora continua, donde el Comité de Calidad analiza los sistemas y programas de la estructura de calidad
- búsqueda de auditorías internas sobre la implantación y efectividad de todos los elementos del sistema de calidad en el logro de los objetivos establecidos para la calidad del servicio, a través de sistemas de medición y/o control del proceso, procedimiento de evaluación o auditorías al sistema de calidad efectuadas por el departamento de calidad en cuanto al apego a las especificaciones y a los procedimientos establecidos
- cambios ocasionados por conceptos de calidad de nueva tecnología (nueva tecnología automotriz), estrategias de mercado (situación actual de la competencia de los distribuidores de la misma marca y marcas de la competencia) y condiciones sociales o ambientales (economía, poder adquisitivo, normas de control de emisión de contaminantes, ecología, etc.)

Las observaciones, conclusiones y recomendaciones halladas como resultado de la inspección y evaluación deben ser establecidos de manera documentada a la gerencia para las acciones necesarias en el establecimiento de un programa de mejora de la calidad del

servicio, que incluya estas revisiones y el análisis sobre la implantación de los cambios requeridos a corto y largo plazo.

Los mecanismos de difusión utilizados en la organización se basan principalmente en: reportes de auditorías de los sistemas y programas, gráficas de control y herramientas estadísticas.

6.1.3. Personal y recursos materiales

6.1.3.1. Generales

La gerencia general provee recursos suficientes y apropiados para la implantación del sistema de calidad y el logro los objetivos de calidad. No se espera que la organización cree calidad y valor agregado si carece de los recursos apropiados.

La gerencia general tiene la conciencia de que la cultura de calidad se inicia con capacitación y continúa con capacitación, como un principio fundamental para fomentar la responsabilidad, la autoridad y la capacidad de participar en las mejoras de cada uno de los procesos de la organización; es decir, buscando obtener en cada uno de sus colaboradores el autocontrol y la mejora de sus actividades.

6.1.3.2. Personal

6.1.3.2.1. Motivación

Uno de los recursos más importantes en cualquier organización son los individuos que conforman el personal de la misma. Esto es especialmente importante en una

organización de servicio donde la conducta y el desempeño de los individuos impacta directamente en la calidad del servicio, de atención, comprensión de problemas, mejoras en los tiempos de entrega por mencionar algunos de los aspectos claves de calidad para los clientes de la automovilística. Debido a que la prestación del servicio requiere interacción humana entre la organización y los clientes en algún momento en el tiempo durante la prestación del servicio.

Son mostrados a continuación como medios de motivación, desarrollo, comunicación y desempeño del personal los siguientes aspectos:

- seleccionar personal sobre las bases de la capacidad y habilidad personal para satisfacer las especificaciones o requerimientos del trabajo, tales como conocimientos, escolaridad, facilidad de palabra, decencia, experiencia, educación, etc.
- proveer un ambiente de trabajo que incite a la excelencia y una relación laboral higiénica y segura, donde el gerente general sea el primero en manifestar y ejecutar su creencia en las filosofías de calidad y motivar a su gente
- desarrollar el potencial de cada miembro de la organización creando oportunidades de un mayor involucramiento y desarrollo dentro de la organización; la capacitación continua es parte fundamental de cualquier sistema de calidad, por lo que se han desarrollado programas de capacitación dentro de la agencia automovilística en diferentes aspectos como: técnicos, de calidad, comerciales, administrativos, solución y análisis de problemas y relaciones humanas
- asegurar que las tareas a realizar y los objetivos son alcanzables y entendidos por todos los miembros de la organización, incluyendo el modo en que éstos

afectan la calidad; conociendo cada individuo la manera en que perjudica o beneficia su trabajo o la calidad del mismo a toda la organización

- lograr que todo el personal sienta que está comprometido con la filosofía de la organización y que influye en la calidad del servicio suministrado a los clientes
- apoyar las contribuciones y sugerencias que eleven la calidad otorgando el debido reconocimiento e incentivo por el logro obtenido para fomentar una mayor participación y creatividad. Contando con un sistema de reconocimientos, cuyos principales propósitos son el dar soporte y apoyo a todo el proceso de mejora continua y promover de esta manera el involucramiento y sentido de pertenencia de todo el personal de la organización
- apoyar periódicamente los factores de motivación al personal que provee el servicio, debido a que normalmente se atraviesan diferentes etapas de motivación a lo largo del tiempo en el desarrollo de una labor cotidiana. El personal participa en la definición de las medidas de desempeño para la calidad a través de mecanismos diversos como: equipos operativos de calidad, sugerencias de mejora, evaluación de calidad departamental, control estadístico de proceso, etc. Lo cual le permite mantener un alto nivel de participación y al mismo tiempo de motivación
- establecer planes de desarrollo personal y profesional dentro de la organización, lo cual mejorará su desempeño individual que a largo plazo se verá reflejado en la operación total de la agencia. Se encuentran establecidos en la agencia además de los planes de capacitación normales y por ley, la asistencia del personal a cursos, seminarios y diplomados a nivel individual, grupal y gerencial, que da una medida de horas de capacitación por individuo, etc.

- establecer acciones planeadas para la actualización de los conocimientos y habilidades del personal, cursos programados, asesorías, etc. Otra manera en que se manifiestan las necesidades de capacitación, es a través de las encuestas departamentales donde se expresan los requerimientos de educación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades del negocio, de los departamentos y del personal.

6.1.3.2.2. Capacitación y desarrollo

La educación resalta las necesidades de cambio y capacitación del personal; provee los medios por los cuales la mejora y el desarrollo son alcanzados. Algunos elementos importantes contemplados en el desarrollo del personal incluyen:

- el entrenamiento de ejecutivos en la gerencia de calidad, incluyendo los aspectos de costos relativos a la calidad y la evaluación de la eficiencia del sistema de calidad con sus diferentes indicadores para mantener actualizado al personal de una manera real y práctica
- la capacitación del personal no es restringida solamente a aquellos individuos que estén involucrados directamente con responsabilidades de calidad, dado que la calidad de la agencia depende de la participación de todos los empleados, por lo tanto, es responsabilidad de todos y cada uno de los individuos de la organización los planes de calidad
- la educación del personal en la política de calidad del servicio, objetivos y conceptos de satisfacción al cliente; lo cual ayudará a conocer y entender más al cliente, brindándole un servicio de mayor calidad atendiendo y satisfaciendo sus necesidades al mismo tiempo

- un programa de capacitación de calidad que incluye cursos de formación y entrenamiento para personal de nuevo ingreso y programas periódicos de actualización para personal antiguo. Se ha desarrollado el Programa de Inducción en Calidad para el personal de nuevo ingreso, en donde se explica la constitución de la organización, su filosofía y los lineamientos de operación. Es una introducción general de los preceptos de uso cotidiano incorporándolos al proceso para el manejo de un lenguaje de calidad común a toda la organización dentro de la disciplina de trabajo en equipo
- los procesos para identificar y verificar que el personal ha recibido un entrenamiento adecuado e identificar las carencias o puntos a reforzar con la capacitación
- la capacitación en: control de procesos, recolección y análisis de datos, identificación y análisis de problemas, acciones correctivas y mejora continua, métodos de trabajo en equipo y comunicación; para lograr una mayor penetración del personal hacia las tendencias de calidad
- necesidad de encauzar cuidadosamente los requerimientos del personal para realizar evaluaciones formales y brindar apoyo apropiado e impulso donde sea necesario
- evaluación del desempeño del personal para encarrilar las necesidades de desarrollo y el potencial presente en ellos

La capacitación que se imparte en la agencia automotriz está enfocada sobre diversos tópicos de calidad como son: Filosofía de Calidad Total, Control Estadístico de Proceso, Técnicas de Trabajo en Equipo, Metodología de Análisis y Solución de Problemas, Planeación para la Calidad, Calidad Personal, Atención a Clientes, Relaciones Interpersonales y Conocimiento del Producto.

La actualización y profundidad de la capacitación se da en consecuencia de la mejora competitiva, abarcando todos los niveles desde directores, gerentes, supervisores, auxiliares, mecánicos y ayudantes en general, con programas y número de horas de capacitación preestablecidos.

6.1.3.2.3. Comunicación

El personal de servicio, y en especial aquellos que están en contacto directo con los clientes, deben poseer un conocimiento adecuado y las habilidades necesarias de comunicación. Deben ser capaces de conformar un equipo de trabajo natural que sea capaz de interactuar apropiadamente con las entidades externas y representantes para proveer una prestación de servicio adecuada y a tiempo.

La cultura establecida en la agencia automovilística, por la dirección general en conjunción con la gerencia de calidad, se debe practicar en todos los niveles de la empresa y con los clientes, ya sean internos o externos, especialmente con éstos últimos.

Los principios de cultura que forman parte de la filosofía entre otros son:

- usar siempre un lenguaje correcto con los clientes
- atenderlos con cortesía y amabilidad
- no hacer esperar al cliente antes de ser atendido
- contestar el teléfono al tercer timbrado
- mantener el orden y limpieza en la empresa

En adición a los principios que rigen la conducta dentro de la empresa; el personal de trato directo con los clientes como son los recepcionistas de unidades en el taller de

servicio, el personal del departamento de atención a clientes, de ventas de vehículos y refacciones, personal administrativo de crédito, cobranza, facturación, trámites, conmutador y los coordinadores de calidad son capacitados continuamente en: relaciones humanas e interpersonales, atención a clientes, programas de satisfacción a la clientela, comprensión y solución de problemas, atención telefónica y garantías y algunos temas que dan la oportunidad de facultar al personal en la toma de decisiones con respecto a las necesidades y expectativas de la clientela.

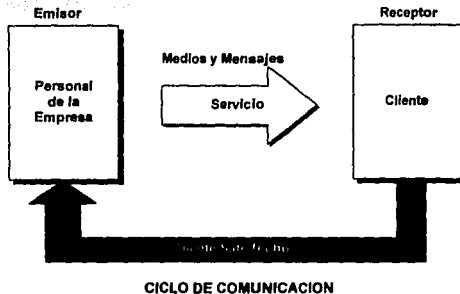
Las actividades de equipo, tales como asambleas de mejora de calidad, son efectivas para facilitar la comunicación del personal y puede representar una oportunidad para la participación de apoyo y cooperación en la solución de problemas. Este tipo de acciones son promovidas por la gerencia general para asegurar el progreso y desarrollo de su organización y a la vez de la gente que la conforma.

La comunicación es entendida por la alta dirección como mantener al personal informado y actualizado; ya sea, con memorándums de las noticias y notas informativas de los cambios de personal dentro de la organización o de acciones y estrategias futuras o presentes por parte de la dirección; el uso de tableros distribuidos en todas partes dentro del local de la agencia donde se publican gráficas de control así como indicadores estadísticos de los diferentes procesos; reuniones de todo el personal, de los equipos operativos y programas temporales para efectos de mantener el contacto con el personal. Los equipos y grupos de calidad son en sí mismos mecanismos que permiten establecer una comunicación directa e integración del grupo directivo con todo el personal.

La comunicación regular dentro de la organización de servicio debe ser una característica distintiva a todos los niveles de la gerencia. La existencia de un sistema de comunicación

apropiado es una herramienta esencial para la comunicación y las operaciones de servicio de alta calidad.

La relación de la comunicación con la empresa se establece a partir de la disciplina de la agencia automovilística, mediante la cual se logra crear valor agregado para el cliente y contribuye a que la empresa proporcione servicios de calidad. Por tanto, la empresa que es quien presta el servicio cuida de proveer servicios de alta calidad; la comunicación, mientras tanto, hace que sean percibidos como buenos.



La empresa como unidad emisora tiene un concepto de servicio que quiere enviar a un receptor definido -cliente-, al cual quiere influir para desarrollarlo como cliente satisfecho. La agencia a través de su personal busca establecer relación con el cliente. El mensaje es enviado al receptor -cliente-, mediante el trato y contacto que se establece recibe el mensaje acerca del servicio donde se destaca el valor y beneficio. El receptor recibe el mensaje y lo asimila por el beneficio y valor que percibe del servicio,

confrontándolo con su punto de referencia o sea, el servicio mínimo que esperaba recibir; si éste es superado el cliente valora la calidad del servicio y del beneficio recibido creandose una imagen del producto y de la agencia. El receptor responde volviendo a la empresa e inclusive incrementando su nivel de compras, considerando que lo recibido es superior en valor, beneficio y servicio de lo que ofrece la competencia. La confirmación del mensaje se establece en la forma de un cliente satisfecho, quien a su vez se convierte en un promotor de la automovilística.

Los métodos de comunicación dentro de la empresa incluyen:

- los sumarios de las acciones de la gerencia; es decir información al personal de los alcances y logros que la dirección genera en base a los planes y metas establecidas; dado que todos forman parte de la empresa y son afectados por estas decisiones
- las reuniones de intercambio de información, en donde todos los miembros de la agencia puedan intercambiar nociones, experiencias y enriquecer los procesos; inclusive con organizaciones de la competencia
- la información documentada para que pueda ser consultada indistintamente por el personal en cualquier momento
- el apoyo de la tecnología de informática en el manejo, procesamiento y archivo de la información; en este aspecto la agencia cuenta con un sistema de cómputo que permite al personal utilizar los beneficios y mejoras que estos sistemas ofrecen

6.1.3.3. Recursos Materiales

Como se mencionó anteriormente la agencia distribuidora provee a sus empleados los recursos suficientes par realizar su labor. Los recursos materiales requeridos para las operaciones de servicio incluyen:

- provisión de equipo y locales de servicio, que son las oficinas ubicadas en la periferia de la sala de ventas, en un extremo está la planta de servicio y mantenimiento con sus respectivas bodegas, así como, computadoras manuales de operación, folletos de publicidad, especificaciones de los autos, etc.
- necesidades operativas, tales como provisión de alojamiento, transporte y sistemas de informática, cuando el vendedor tiene que ir a visitar a un cliente externo (viáticos, medio de transporte, etc.)
- facilidades de apoyo de calidad, instrumentación y paquetes (programas) de computación que facilitan su trabajo y la calidad del mismo
- documentación operativa y técnica, donde se especifican los procesos y acciones en el desempeño del trabajo y donde se respaldan los procesos que aseguran la calidad del servicio provisto

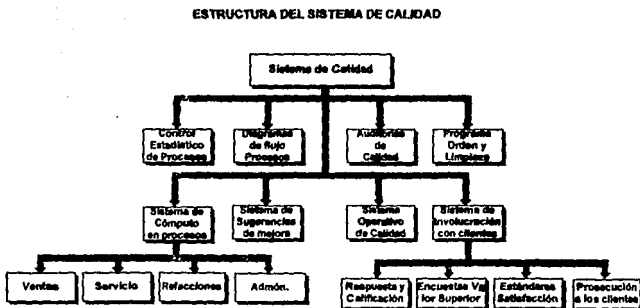
Dentro de los aspectos operativos se provee al personal con un sistema de cómputo que coordina las actividades de asignación de vehículos nuevos, disponibilidad e inventario de los mismos; asignación de unidades, refacciones o reparaciones, contando de este modo con una programación y distribución equitativa del trabajo y los recursos en tiempo real y de una manera inmediata.

6.1.4. Estructura del sistema de calidad

6.1.4.1. Generales

La organización ha desarrollado e implantado un sistema de calidad que constituye el medio a través del cual las políticas establecidas y objetivos para el servicio de calidad pueden ser conseguidos.

Los elementos del sistema de calidad están estructurados de tal manera que se establece un control y aseguramiento de calidad adecuado sobre todos los procesos que afecten la calidad del servicio.



El sistema de calidad debe enfatizar las acciones preventivas que eviten la ocurrencia de problemas, sin sacrificar a la vez la capacidad de respuesta y corregir fallas que puedan ocurrir, es decir cuando se presenta un problema excepcional fuera de las acciones

preventivas especificadas, el personal debe tener la capacidad y los medios para responder a la falla y resolverla con el menor costo de calidad involucrado.

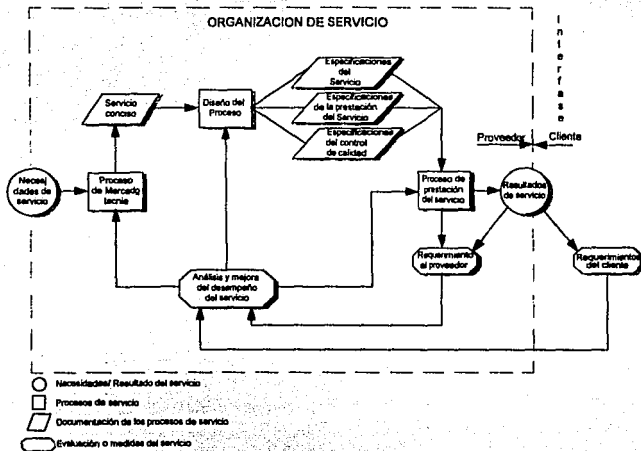
El proceso de calidad está diseñado para identificar áreas de oportunidad de mejora, prevenir y analizar el comportamiento de los procesos, desde el proveedor, recibo de unidades, procesos intermedios hasta el servicio posventa.

En los equipos y grupos de calidad el personal aporta ideas, experiencias y conocimientos para mejorar los procesos y/o actividades específicas. Cuando una de estas sugerencias es la solución de un problema se busca su implantación en coordinación al compromiso de la gerencia general para dar respuesta a las sugerencias o propuestas en un tiempo determinado.

6.1.4.2. Ciclo del servicio de calidad

Se cuenta con un sistema de medición en los procesos clave como son: taller de servicio, ventas, previa entrega (recibo de unidades) y en el departamento de refacciones. Estas evaluaciones se analizan sistemáticamente en las juntas de calidad.

Los procesos del sistema de calidad son establecidos de tal manera que se puedan especificar los requerimientos de ejecución o desempeño para todos los procesos de servicio, asegurando de esta manera que cada una de las etapas del proceso cumplida satisfactoriamente cuenta con la calidad definida al momento de haberse diseñado el proceso, incluyendo los tres principales procesos de provisión (mercadotecnia, diseño y prestación del servicio), los cuales deben ser establecidos para ser operativos en un ciclo de calidad, como se ilustra en la figura.



La calidad del servicio desde el punto de vista del cliente está directamente influenciada por aquellos procesos internos, tanto como por las acciones surgidas de la retroalimentación de las evaluaciones o mediciones de la calidad del servicio, las cuales contribuyen a la mejora de la calidad del servicio, las llamadas:

- requerimientos al proveedor sobre el servicio suministrado, en este caso la planta manufacturera de los vehículos automotrices, como pueden ser, entrega a tiempo, existencia de producto, variedad de producto, garantía de calidad, etc. La evaluación de la calidad del producto recibido por parte del proveedor es realizada mediante un equipo multidisciplinario formado por la planta

automotriz y la concesionaria, el cual es descrito en el proceso de previa entrega

- requerimientos del cliente sobre el servicio recibido al visitar la agencia como la rapidez de atención, amabilidad, disponibilidad de unidades, opciones, etc.
- auditorías de calidad sobre la implantación y la eficiencia de todos los elementos del sistema de calidad, los procesos de prestación del servicio, planes de calidad, capacitación del personal, etc.

La retroalimentación de calidad debe establecerse sobre los elementos interactivos con el sistema de calidad y el ciclo de calidad, que se reflejarán en la aceptación o satisfacción del cliente.

Para medir la satisfacción de los clientes, o bien, la efectividad del sistema de calidad a lo largo y ancho de la organización; es decir, al recibir el cliente su vehículo nuevo en ventas y sus experiencias en los departamentos de: servicio, refacciones y administración se cuenta con los siguientes sistemas de involucramiento con el cliente o de conocimiento del mismo:

1. Mecanismos de encuestas en base a cuestionarios que los mismos clientes completan en el departamento de servicio y mantenimiento de vehículos; contemplando aspectos de: garantía, oportunidad y rapidez de reparación, entrega de unidades, explicación de cargos y trabajos realizados, calidad en la reparación actual y anterior, así como intenciones futuras de los clientes en cuanto a compra de vehículos y continuar su relación con el servicio de taller, lo cual da una visión de su satisfacción antes, durante y después del servicio requerido y el obtenido.

2. Encuestas de valor superior, diseñadas para proporcionar valor agregado a los clientes, a sus necesidades y expectativas actuales y futuras. Estas son realizadas en forma personalizada en los procesos de ventas, servicio y refacciones, así como en áreas de apoyo administrativo. Están enfocadas a: la calidad del producto, la calidad en atención y servicio, la relación precio/servicio obtenido, la calificación respecto de la competencia y sus requerimientos de tiempo.
3. Estándares de satisfacción: su propósito es evaluar mediante encuestas telefónicas, el cumplimiento de los estándares de satisfacción a la clientela en los procesos de ventas de vehículos y en el servicio de taller. Garantizando los niveles de desempeño en los procesos, así como la comparación de la habilidad de los productos y servicios para mejorar la satisfacción de la clientela. Están contemplados: atención rápida, tiempo para levantar órdenes de reparación, tiempo de entrega de unidades, tiempo de estancia en taller, reparaciones correctas a la primera, comprensión de problemas y limpieza de unidades, entre otras.
4. Programa prosecución a clientes: enfocado e implantado en ventas y servicio (taller), el cual tiene como propósito principal conocer la satisfacción de los clientes, posterior a haber recibido los productos y servicios que se comercializan y así tener una respuesta oportuna que prevenga o evite una mayor pérdida de clientes.
5. Grupos objetivo: este sistema permite conocer las necesidades futuras de los clientes en los procesos de ventas, servicio y refacciones. Estos grupos objetivo son mesas redondas con los clientes, para conocer a través de sus comentarios y puntos de vista de forma directa, cuales son sus necesidades actuales y futuras.

6. Sistema Índice de Satisfacción a la Clientela: mecanismo externo diseñado por la planta manufacturera o proveedor, implantado a nivel nacional para conocer la satisfacción, requisitos y expectativas de la clientela. Este estudio se realiza trimestralmente con los clientes, consiste de dos evaluaciones, una a los treinta días de haber adquirido su vehículo y otra nueve meses después de la venta.

6.1.4.3. Documentación y registros de calidad

Todos los elementos del servicio, requerimientos y provisiones incorporados en el sistema de calidad deben ser definidos, establecidos y documentados como una parte de la documentación global de la organización de servicio. Una documentación apropiada del sistema de calidad incluye lo siguiente:

6.1.4.4. Manual de calidad

Documento que recoge, de manera ordenada y sistemática, la política y criterios de calidad por los que se rige la organización, para establecer e implantar el sistema de calidad. Provee una descripción completamente detallada del sistema de calidad con todos sus elementos y procesos desde el diseño hasta la prestación del servicio; tiene la finalidad de permanecer con carácter de referencia permanente durante la etapa de implantación del sistema de calidad, así como, durante la ejecución posterior de dicho sistema.

Contenido:

- la política de calidad y la misión de la agencia

Misión: La calidad total en ventas y servicios, para lograr la satisfacción de la clientela. Buscando la excelencia en todas las relaciones con los clientes, empleados y proveedores, a través de un crecimiento sostenido, planeado y permanente, para obtener el liderazgo en todas las áreas y proveer a los accionistas una utilidad razonable sobre su inversión.

Visión: La visión de la agencia automovilística contempla cuatro factores principales:

- orientación al cliente
 - filosofía del negocio
 - recursos humanos
 - retorno sobre las inversiones, utilidades y estados financieros
-
- los objetivos concretos de calidad
 - la estructura organizacional (organigrama), incluyendo las responsabilidades de cada miembro respecto a las funciones de su trabajo cotidiano y todas las actividades relativas al sistema de calidad
 - una descripción del sistema de calidad, incluyendo todos los elementos y provisiones que formen parte del mismo
 - los hábitos y prácticas de calidad para la organización, como pueden ser las asambleas o equipos operativos de calidad donde se plantean situaciones conflictivas u oportunidades de mejora, manejándose posibilidades de solución o de implantación de mejoras; o bien, la capacitación y logros personales en aspectos de calidad para fomentar una actitud de mejora, motivación, etc.

- la estructura y distribución de la documentación del sistema, dado que es una fuente de consulta y referencia continua por lo que constituye una parte esencial de cualquier sistema de calidad

6.1.4.5. Plan de calidad

Descripción de los hábitos o prácticas específicas de calidad, recursos y la secuencia de las actividades relevantes de un servicio en particular, en el sentido de lograr sus especificaciones de calidad y la satisfacción del cliente. La agencia distribidora cuenta con el Plan Estratégico de Calidad y el Plan Operativo Anual.

El Plan Estratégico de Calidad tiene un alcance de largo plazo en el cual se contemplan: sistemas, programas, estrategias y metas para lograr cumplir con la misión y visión de la compañía. Dicho plan es revisado y actualizado anualmente por el Comité de Calidad en conjunción con la Dirección General. Se muestra el detalle en el anexo C.

El Plan Operativo Anual es una consecuencia del Plan Estratégico de Calidad, en el que se fijan los objetivos y metas específicas anuales para la organización; estableciendo: sistemas, programas y mecanismos; resultados anuales anteriores y metas a cumplir dentro del año en curso; responsables y facultades asignadas; frecuencia de auditoría y evaluación de los sistemas.

Los fines del Plan Operativo Anual son: la consolidación de los sistemas y programas implantados; el logro de la mejora continua de los programas pactados con los clientes y los proveedores; implantar nuevos sistemas que permitan concebir un proceso de mejora continua a todo lo largo y ancho de la organización; lograr mayor competitividad en los mercados, y por lo tanto, el aumento de la productividad de la agencia.

6.1.4.6. Procedimientos

Declaraciones escritas que especifican los objetivos y perspectivas de las actividades en la organización de servicio para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

En ellos se define la manera en que las actividades deben ser conducidas, controladas y registradas, así como la interacción de los individuos con los procesos y entre ellos mismos. Tales como en los procesos de Ventas y de Previa Entrega. Los procedimientos se deben elaborar de una manera consensual, accesibles al personal y entendidos por todos participantes.

6.1.4.7. Registros de calidad

Los registros de calidad son documentos y gráficos que reflejan datos o resultados relativos a la calidad, son obtenidos en las áreas de diseño/proyecto, inspección, evaluación, supervisión, auditoría y revisión. Sirven para demostrar que se consigue la calidad requerida y para comprobar el funcionamiento eficaz del sistema de calidad.

Los registros de calidad proveen información sobre:

- el grado en que se alcanzaron los objetivos de calidad
- el nivel de satisfacción e insatisfacción del cliente con el servicio
- los resultados obtenidos de las inspecciones del sistema de calidad para la revisión y mejora del servicio
- el análisis e identificación de las tendencias de calidad
- las acciones correctivas efectivas
- el cumplimiento apropiado de los subcontratistas

- las habilidades y capacitación del personal
- las comparaciones competitivas

Todas las relaciones cliente/proveedor están definidas y documentadas con sus respectivos procesos y procedimientos.

Se muestra a continuación una tabla a manera de ejemplificar las diversas relaciones cliente/proveedor que pueden ser identificadas en la organización:

CLIENTE / PROVEEDOR	INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN
Refacciones / Servicio	Refacciones negadas al taller	Plan de compra de partes de alto movimiento según los tipos de servicio
Previa entrega / Ventas / Cliente	Tiempo de entrega y explicación al cliente del proceso de venta	Programa de capacitación Continua al vendedor en conocimiento del producto
Administración / Ventas / Servicio / Refacciones	Varios	Comité de Calidad trabajando con áreas de apoyo para mejorar servicio y atención a clientes internos

Dentro de la documentación y registro de los procesos se encuentran también la atención personalizada, las relaciones cliente/proveedor incluyendo los procesos de cobranza y facturación para integrar la actividad global de la empresa en el Plan de Calidad. Dando respuesta al cumplimiento de los requisitos de los clientes, así como la mejora continua de los factores críticos o clave de satisfacción, los cuales son detectados a través de los indicadores y métodos previamente mencionados. Constituyendo así un sistema de identificación, solución de problemas y análisis de áreas de oportunidad que involucra el planear, hacer, verificar y estandarizar.

Los resultados de mejora de los factores críticos de satisfacción de la clientela o de los procesos que muestran una comparación entre las expectativas y los productos y servicios

que actualmente se están proporcionando, son llevados a formar parte de los registros de calidad.

Los registros de calidad deben ser:

- certificados como válidos por el Comité de Calidad para la operación y el período que abarquen
- de fácil consulta para los miembros de la organización
- archivados por un período de tiempo establecido por la propia organización que sea conocido por todos
- protegidos de daños accidentales, pérdida y deterioro dentro del período de almacenamiento

La gerencia debe establecer una política de acceso y consulta a los registros de calidad para evitar descontrol o pérdida de información, ya que éstos describen la totalidad de la operación de la agencia automovilística, conteniendo información confidencial sobre las operaciones de calidad.

6.1.4.8. Control documentado

Toda la documentación debe ser legible, fechada (incluyendo fechas de revisión), clara, fácilmente identificable y reglamentada para su consulta o manejo. Deben ser establecidos los métodos para controlar la emisión, distribución y revisión de los documentos. Los métodos deben asegurar que los documentos sean:

- aprobados por personal autorizado, en este caso la gerencia de calidad

- emitidos y puestos a disposición de aquellas áreas donde la información sea requerida
- entendibles y aceptables para los usuarios
- inspeccionados para cualquier revisión o auditoría necesaria
- eliminados cuando sean obsoletos, para no almacenar información inútil durante prolongados períodos de tiempo

Cualquier cambio o modificación de un documento deberá revisarlo y aprobarlo la misma área que lo revisó o aprobó inicialmente, a menos que se haya especificado expresamente otra cosa. Cuando sea posible, la naturaleza del cambio deberá incluirse en el documento o en los anexos correspondientes. Se debe elaborar una lista de control que recoja la versión en vigor de los documentos y que evite el uso de aquellos que no sean aplicables; los documentos deberán reeditarse cuando se haya realizado en ellos un cierto número de cambios.

6.1.4.9. Auditorías internas de calidad

Las auditorías internas de calidad son llevadas a cabo periódicamente para verificar la implantación y eficiencia del sistema de calidad; así como, su apego a las especificaciones de servicio, del suministro del servicio y del control de calidad.

Las auditorías internas de calidad son planeadas, ejecutadas y registradas en conformidad con los procedimientos documentados por la gerencia de calidad, o por personal competente que sea independiente de las actividades o áreas específicas que sean auditadas. En el anexo D se muestran los diferentes sistemas, programas y métodos de evaluación utilizados en las auditorías internas.

El Programa de Orden y Limpieza establecido en la automotriz, es un mecanismo que facilita la integración del personal con la alta dirección, ya que establece una participación en equipo para realizar las evaluaciones y análisis de mejoras, desarrollando un ambiente de trabajo de calidad, seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo.

La evaluación de calidad departamental se realiza mediante una encuesta para conocer la voz de la propia gente de la agencia, contiene preguntas abiertas y cerradas, enfocadas a calidad, productividad, compromiso, delegación, capacitación y desarrollo, entre otros. Son realizadas dos al año, en los meses de julio y enero, mediante el análisis del Comité de Calidad se establece la difusión de los resultados a todo el personal, posteriormente se elabora un plan de acción operativo para ir dando respuesta a los requerimientos tanto a corto, como a largo plazo; realizándose todo esto en coordinación con el mismo personal.

En estas evaluaciones se mide el grado de participación, compromiso y efectividad dentro del proceso de calidad de los miembros de la organización en los programas de calidad a través de:

1. Estadísticas que muestran el nivel de ausentismo y rotación de personal.
2. Participación y asistencia en los equipos operativos de calidad.
3. Aportaciones en las sugerencias de mejora.
4. Encuesta de calidad departamental.
5. Trabajo en equipo, al definir los objetivos departamentales.
6. Elaboración de los diagramas de flujo de los diferentes procesos.

La efectividad de los diferentes sistemas y procesos es evaluada entre otros, a través de:

1. Las reclamaciones de los clientes. Número de reclamaciones y asuntos reclamados más frecuentes.
2. Los diferentes sistemas de conocimiento al cliente, mencionados anteriormente evalúan diversos indicadores de las expectativas y nivel de satisfacción del cliente.

La evaluación o auditoría del Sistema de Calidad es realizada a través de:

1. Programa de evaluación de resultados del proceso de mejora continua, donde el Comité de Calidad analiza todos los sistemas y programas de la estructura de calidad.
2. Procedimiento de evaluación o auditorías al sistema de calidad.
3. Sistema de medición y/o control estadístico del proceso.
4. Sistema Operativo de Calidad.

Los hallazgos de las auditorías son documentados y referidos a la gerencia general quien en su carácter de autoridad máxima de calidad tomará las decisiones y acciones necesarias. El gerente responsable de la actividad o área auditada debe asegurar que serán tomadas las acciones correctivas apropiadas respecto de los hallazgos de la auditoría. Para lo cual se requiere la implantación y eficiencia resultante de acciones correctivas de auditorías previas para tener un punto de referencia o de comparación.

6.1.5. Contacto con los clientes

6.1.5.1. Generales

La gerencia debe establecer y fomentar la interacción efectiva entre los clientes y el personal de la organización de servicio. Este es un punto crucial para la calidad del servicio percibida por el cliente, llevada a cabo a través de las diferentes encuestas con los clientes y principalmente dentro de las mesas redondas con los mismos.

La gerencia puede influenciar la percepción del cliente creando una imagen apropiada basada en acciones o soluciones reales tomadas para satisfacer las expectativas del cliente. Esta imagen proyectada por el personal a todos los niveles, posee un efecto de impacto directo sobre la relación existente entre la organización de servicio y el cliente y aún sobre la competencia.

El personal que tiene contacto directo con el cliente es una fuente importante de información para el proceso de mejora de calidad actual, debido a que conoce o escucha las necesidades del cliente de una manera directa. La gerencia debe inspeccionar regularmente los métodos usados para promover contactos con los clientes y escuchar las necesidades o expectativas del cliente de boca del propio personal en contacto con el mismo que puede sugerir o manifestar las necesidades del cliente de una manera fiel.

6.1.5.2. Comunicación con los clientes

La comunicación con los clientes implica escucharlos y mantenerlos informados sobre las futuras acciones o decisiones de la empresa, ya que se busca una relación de plena confianza entre cliente-empresa.

Se debe prestar la atención adecuada y urgente a las dificultades en la comunicación o interacción con los clientes, incluyendo clientes internos dentro de la organización de servicio ya que afectaría el resultado externo de la calidad ofrecida. Estas dificultades proveen información importante sobre áreas de mejora en el proceso de la prestación del servicio. Una comunicación efectiva con el cliente implica:

- la descripción del servicio, su perspectiva, su disponibilidad y rapidez de suministro
- el establecimiento de cuánto costará el servicio de mantenimiento en el taller, así como en el departamento de refacciones, etc.
- la explicación de las interrelaciones entre servicio, suministro y costo
- la explicación a los clientes del efecto de cualquier problema y como será resuelto
- el asegurarse de que los clientes están advertidos de la contribución que pueden realizar a la calidad del servicio mediante su opinión y participación activa sobre el servicio que les es proporcionado, por medio de las respuestas en sus encuestas y sus opiniones en las mesas redondas
- proporcionando soporte adecuado y fácilmente accesible para una comunicación efectiva
- determinación de la relación existente entre el servicio ofrecido y las necesidades y expectativas reales del cliente

La percepción del cliente acerca de la calidad del servicio recibido, se adquiere regularmente a través de la comunicación con el personal de la organización de servicio.

CAPITULO 7
ELEMENTOS OPERATIVOS DEL
SISTEMA DE CALIDAD

CAPITULO 7

7. ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

7.1. Proceso de Mercadotecnia

7.1.1. Calidad en la investigación y análisis del mercado

Una responsabilidad de mercadotecnia que tiene la organización es determinar y promover la necesidad y demanda del servicio de compraventa de automóviles. Algunos métodos útiles en este sentido son las exploraciones e inspecciones del mercado para la recolección de información.

Específicamente en el caso de la agencia, la exploración se hace sobre el mercado de distribución y venta de automóviles, para lo cual se trabaja conjuntamente con la planta manufacturera y la corporación automovilística a nivel mundial, estos últimos son responsables del desarrollo de nuevos productos (automóviles y servicios). La agencia distribuidora enfoca su esfuerzo de mercadotecnia a un nivel local o regional para identificar demandas de servicios y productos adicionales a la compra-venta de vehículos.

La gerencia ha establecido procedimientos para la planeación e implantación de las actividades de mercadotecnia. Los elementos asociados con la calidad de mercadotecnia incluyen:

- el establecimiento de las necesidades y expectativas relevantes del cliente sobre el servicio ofrecido (e.g. grado de servicio y confiabilidad esperados, disponibilidad, expectativas o tendencias de compraventa del cliente). Este conocimiento de la clientela es requerido por la agencia para lograr la satisfacción total de nuestros clientes, conocer e identificar sus necesidades, requisitos y expectativas completas.
- los servicios complementarios y adicionales ofrecidos, para poder identificar nichos de mercado o ventajas competitivas y la diferenciación de los servicios propios como productos
- desempeño y actividades de la competencia (*benchmarking*^{*}, es decir la comparación de las actividades de la agencia con las de otras agencias distribuidoras de automóviles similares)
- revisión de la legislación (e.g. salud, seguridad y ambiental) y normas, así como también códigos nacionales o internacionales relevantes para el servicio de compraventa de autos
- análisis e inspección de los requerimientos del cliente, datos de servicio e información que haya sido recolectada (los sumarios relevantes de la información analizada deben ser comunicados al personal de diseño, de procesos y de servicio), como son las respuestas a las encuestas y opiniones que da el cliente acerca del servicio recibido

^{*} Proceso de comparación constante de los planes de acción internos de una organización frente a los estándares externos de las diversas organizaciones, permite competir con lo mejor del sector en cuestión.

- consulta con todas las funciones de la organización de servicio involucradas para establecer su compromiso y capacidad para alcanzar los requerimientos de calidad, es decir además de existir el compromiso con la filosofía de calidad, la gente trabaja en equipo de una manera consensual, conscientes de las metas y del rumbo de la empresa
- investigación continua sobre la marcha para examinar las necesidades cambiantes del mercado, nueva tecnología automotriz y el impacto de la competencia sobre las actividades de la organización, debido a que la organización debe tener la suficiente flexibilidad que le permita una capacidad de respuesta inmediata o lo bastante rápida para mantenerse dentro del mercado de la distribución de automóviles
- la aplicación efectiva del control de calidad en los procesos de servicio establecidos

Dentro de la investigación de mercado es necesario lograr un conocimiento profundo de los clientes como un punto de partida para lograr la satisfacción total de los mismos y conformar la base sobre la cual se realicen los diseños de los servicios y procesos, conocer e identificar sus necesidades, requisitos y expectativas completas, en cuanto a los productos y servicios que son ofrecidos.

Para lograr la investigación y el análisis del mercado la organización cuenta con sistemas, programas y métodos que son fuente de información relevante, acerca del desempeño de los procesos de venta, servicio, refacciones y administrativos. Los sistemas para identificar las necesidades y expectativas de los clientes que ya fueron mencionados en el capítulo anterior comprenden:

1. Cuestionarios respondidos por los clientes al momento de recibir el servicio, sobre garantías, oportunidades y rapidez de servicio.
2. Encuestas de valor superior para proporcionar valor al servicio recibido por los clientes enfocado a sus necesidades y expectativas.
3. Estándares de satisfacción a la clientela mediante encuestas telefónicas sobre los estándares de los procesos clave, atención rápida, tiempo para levantar orden de servicio, tiempo de entrega y tiempo de estancia en el taller.
4. Prosección a los clientes sobre ventas y servicio para conocer la satisfacción postventa de los clientes.
5. Grupos objetivo mediante mesas redondas con los clientes acerca de sus necesidades y expectativas. Las mesas redondas son uno de los elementos más valiosos para conocer el status quo del mercado de una manera directa.
6. Índice de satisfacción con la clientela, encuestas realizadas por la planta de manufactura a nivel nacional, investigando los requisitos y expectativas de los clientes.

7.1.2. Obligaciones del proveedor

Las obligaciones de proveedor-cliente existentes entre la organización y sus clientes pueden ser expresadas de una manera implícita o explícita. Las obligaciones explícitas, tales como garantías, deben ser propiamente establecidas, documentadas y especificadas para que no puedan causar confusiones o problemas de interpretación.

La consistencia de las obligaciones del proveedor deben ser revisadas y documentadas previamente a la publicación de las mismas respecto a:

- la documentación relativa a la calidad del servicio ofrecido como son los contratos entre la concesionaria y la planta manufacturera, en la cual esta última se compromete a entregar vehículos de alta calidad sin defectos
- la capacidad del proveedor para suministrar y cumplir con los objetivos de calidad que en este caso es probada por sus propios planes de aseguramiento de calidad a nivel internacional y en la propia planta
- los requerimientos regulatorios y legales relevantes al existir contratos formales entre la planta y la agencia sobre la relación planta-concesionaria y abarcando aspectos civiles como son las operaciones de compraventa entre los mismos, etc.

Existen diferentes sistemas de medición y evaluación para la calidad del producto comercializado, entre ellos está el proceso de Previa Entrega analizado anteriormente; los resultados de estas evaluaciones sirven de retroalimentación para la planta manufacturera. Para esto se celebran reuniones programadas para definir las estrategias de calidad entre la planta manufacturera y los distribuidores.

Cuando los clientes adquieren un automóvil se les explican las políticas de garantías y mantenimiento establecidas por la planta manufacturera, por lo que, en este aspecto es capacitado el personal para respetar el compromiso con la marca y con los clientes.

Existe un plan dentro de la organización ofrecido en conjunción con la planta que tiene como objetivo proteger contra gastos inesperados a los clientes por reparaciones futuras hasta que su vehículo cumpla 3 años ó 60,000 Km. contados a partir de la fecha de facturación. Este es un instrumento que mejora la calidad de vida de los usuarios de los automóviles.

7.1.3. Sumario del servicio

Una vez que se ha tomado la decisión de ofrecer el servicio de compraventa de autos, los resultados de la investigación de mercado, el análisis y las obligaciones del proveedor acordadas deben ser incorporadas en un sumario del servicio. Este sumario define las necesidades del cliente y las respectivas capacidades de la organización de servicio como un conjunto de requerimientos e instrucciones que conforman las bases para el diseño del suministro del servicio.

Sumario del servicio: Calidad total en ventas y servicios para lograr la satisfacción de la clientela de compraventa de autos; contando para este propósito con los suficientes recursos humanos y materiales para poder ofrecer dicho servicio; mediante la comercialización de vehículos de alta calidad; en la búsqueda de la excelencia en todas las relaciones con los clientes, empleados y proveedores a través de un crecimiento planeado y continuo; se define dentro los procesos a los clientes externos como los compradores o usuarios de los vehículos, refacciones, servicio y los procesos administrativos tales como cobranza y facturación y a los clientes internos son toda la gente que trabaja e interactúa dentro de la organización.

En el sumario del servicio se conjuntan la visión y misión de la empresa con las necesidades y expectativas del cliente, junto con la capacidad de prestación del servicio de la organización, para conformar un punto de partida del nivel de calidad establecido.

El compromiso de la organización con la clientela es brindarle calidad y atención con respecto a los productos y servicios ofrecidos, por lo que la organización cuenta con un sistema de calidad, estructurado en base a diferentes mecanismos, todos ellos orientados a

mejorar los procesos y tener como efecto una mejora continua en la satisfacción de los usuarios y así lograr su preferencia permanente.

7.1.4. Gerencia del servicio

Anteriormente al desarrollo del servicio, la gerencia debe establecer procedimientos para la planeación, organización, lanzamiento e implantación del servicio. Dentro de las responsabilidades de la gerencia se incluyen el aseguramiento de que todos los recursos, facilidades y apoyo tecnológico estén disponibles en contraposición de los períodos de tiempo planeados para cada proceso que contribuya al lanzamiento del servicio.

La responsabilidad del aseguramiento de que los requerimientos de servicio y suministro, contengan una provisión determinada para aspectos de seguridad, imprevistos y los medios apropiados para minimizar riesgos del personal, clientes y medio ambiente, debe estar contemplada dentro del proceso planeación, ya que, todos estos aspectos están incluidos desde las primeras fases de diseño de los servicios y procesos, precisamente para brindar la flexibilidad de operación necesaria a la organización de servicio. Dichas provisiones son analizadas y planeadas por el mismo personal dentro del Programa de Orden y Limpieza, donde se abarcan los aspectos de seguridad e higiene necesarios en la organización.

En adición, dentro de estos aspectos de planeación del servicio la automovilística cuenta con el plan estratégico, que está basado principalmente en la misión de la empresa que ya ha sido mencionada en el capítulo anterior; en el cual, a través de la satisfacción total de la clientela se busca mantenerse dentro de los tres mejores distribuidores de la red de concesionarios, con el más alto volumen de ventas para obtener un rendimiento aceptable sobre la inversión de los accionistas y una mejora continua en la calidad de vida de la

gente que forma parte de la organización, mediante el involucramiento continuo de los individuos a la política de calidad de la organización.

7.1.5. Calidad en la publicidad

Cualquier publicidad del servicio debe reflejar las especificaciones del mismo y tomar en cuenta la percepción del cliente sobre la calidad del servicio provisto. Esta función de mercadotecnia debe reconocer los riesgos imprevistos y las implicaciones financieras de un ofrecimiento exagerado o pretensiones no sustentadas para el servicio en cuestión. Ya que se espera una relación de confianza y honesta de parte de la automovilística para con sus clientes dentro de la filosofía de calidad y por lo tanto no se puede manejar publicidad falsa o que no sea realista respecto a los servicios y productos provistos.

7.2. Proceso de diseño

7.2.1. Generales

El proceso de diseño de un servicio implica convertir el sumario del servicio en especificaciones para diversos aspectos: el servicio, su provisión y control; que a la vez refleje el sentido y lineamientos de la organización (i.e. orientación, tendencias, filosofía, políticas y costos). La especificación del servicio define completamente el servicio a ser provisto por la organización, mientras que la especificación del suministro define los medios y procedimientos utilizados para la prestación del mismo. La especificación del control de calidad define los procedimientos para la evaluación, el control y las características del suministro. Los indicadores del proceso y su comportamiento utilizados en la etapa de diseño y de control de calidad son mencionados en el anexo E.

El diseño de la especificación del servicio, del suministro y del control de calidad son independientes pero interactúan en el proceso del diseño. Los diagramas de flujo son un método muy útil para representar todas las actividades, las relaciones e interdependencias; dicho método es empleado en los diseños de los procesos, el personal es capacitado en el empleo de esta técnica que facilita la comprensión del flujo de las actividades y las diferentes etapas de la prestación del servicio.

Las fuentes principales de donde se obtiene la información para diseñar, desarrollar e introducir mejoras en los productos, servicios y procesos son: los sistemas para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como los requerimientos de los procesos descritos en busca de la mejora continua, esta información es recopilada y ordenada para su clasificación y organización dentro de los diagramas de flujo.

La mejora continua se logra mediante la definición de cambios a los procedimientos y/o diagramas de flujo de los procesos y servicios, así como sus características a controlar y sus métodos de medición. Siendo esta tarea realizada por el propio personal de la organización en coordinación con los gerentes de área.

Se definen los procesos clave de: ventas, servicio y refacciones en adición y complemento del conocimiento permanente de la voz de los clientes y la retroalimentación de los procesos.

Los procesos clave son administrados y mejorados a partir de la planeación estratégica y operativa, con el apoyo de:

- el procedimiento de evaluación al sistema de calidad
- el programa de evaluación de resultados del comité de calidad

- el sistema operativo para la calidad

Los principios del control de calidad deben de ser aplicados al proceso de diseño en sí mismo, para asegurar un resultado final de calidad al completarse los procesos desde el origen del mismo.

7.2.2. Responsabilidades de diseño

La gerencia debe asignar responsabilidades para el diseño del servicio y asegurarse que todos aquellos que contribuyan al diseño estén conscientes de su responsabilidad para lograr el nivel de calidad establecido. La prevención de los defectos en esta etapa es menos costosa que la corrección durante el suministro del servicio.

Las responsabilidades de diseño deben incluir:

- planeación, preparación, validación, mantenimiento y control de las especificaciones del servicio, del suministro y del control de calidad
- especificación de los productos y servicios requeridos para el proceso del suministro de servicio
- determinación de las inspecciones de diseño para cada fase del diseño del servicio
- certificación de que el proceso de suministro, como se ha implantado, cumple con los requerimientos del suministro de servicio
- actualización de las especificaciones del servicio, del suministro y del control de calidad en respuesta a la retroalimentación o algún otro estímulo externo cuando sea necesario

La identificación de oportunidades de mejora e innovación continua, constituye una metodología que se concentra en el trabajo de equipo de la organización mediante la participación organizada de la alta dirección y cada una de las áreas de la empresa; utilizando métodos variados tales como: tormenta de ideas** , análisis y solución de problemas contando con el consenso del grupo directivo una vez que se ha determinado una solución o propuesta, sobre las acciones a ser implantadas para lograr las metas en los aspectos abarcados, elaborándose para esto planes de acción operativos, los cuales son analizados según el programa de evaluación de resultados del programa de calidad.

Durante el diseño de las especificaciones del suministro, control de calidad y servicio es importante:

- tener un plan de acción para las posibles variaciones en la demanda del servicio, para lo cual se realiza previamente el estudio de mercado (demanda) y la competencia en etapas previas del proceso
- llevar a cabo un análisis preventivo de los efectos de las fallas sistemáticas y aleatorias; así como también, aspectos de posibles fallas del servicio bajo el control del proveedor, lo cual se pretende evitar en las diferentes fases de inspección de los procesos
- desarrollar planes de contingencia para poder tener una reacción rápida y satisfactoria al cliente cuando éste se enfrenta a un momento de verdad negativo que le puede causar la impresión de haber recibido un servicio de mala calidad

** Lluvia de ideas (*Brainstorming*). Técnica de creatividad para la solución de problemas, fundamentada en la libre asociación de ideas, en la cual participan todos los involucrados con un mínimo de 5 miembros y un máximo de diez, liberando los aspectos lógicos de la mente de los participantes de una manera ordenada, evitando toda crítica, dando igual oportunidad de expresión a cada participante del grupo, contando con un mediador quien se encarga de anotar todas las ideas surgidas para las posibles causas del problema hasta agotarlas, procediendo posteriormente a evaluar el material recopilado.

7.2.3. Especificación del servicio

La especificación del servicio debe contener una relación completa y precisa del servicio a ser provisto incluyendo:

- una clara descripción de las características sujetas a la evaluación del cliente incluidas en las definiciones de los procesos, siendo las mismas que percibirá el cliente en su juicio sobre el servicio
- normas de aceptación o rechazo para cada característica y etapa del servicio en los procesos de venta, previa entrega y mantenimiento a los autos en el taller

Los procedimientos y/o diagramas de flujo de los procesos y servicios, así como sus características a controlar y métodos de medición son desarrollados por el propio personal de la organización en contacto con los clientes y a la vez en coordinación con los gerentes de las diferentes áreas, teniendo como fuente principal las necesidades y expectativas de los clientes.

7.2.4. Especificación del suministro del servicio

7.2.4.1. Generales

La especificación del suministro del servicio debe contener procedimientos que describan los métodos a ser usados en el proceso del suministro del servicio, incluyendo:

- una clara descripción de las características del suministro del servicio que afecten directamente el desempeño del mismo

- normas de aceptación para cada característica del suministro del servicio
- requerimiento de recursos detallando el tipo y cantidad de equipo y facilidades necesarias para cumplir la especificación
- número y habilidades del personal requerido
- plena confianza en la calidad del subcontratista para los automóviles, refacciones y servicios comprados, que en este caso es la planta manufacturera

Asegurando de esta manera que todos los miembros de la organización cuentan con una descripción detallada de sus actividades, de la influencia de su trabajo en la calidad del servicio prestado y que no carecen de ningún tipo de recurso humano y material para cumplir las especificaciones de los procesos. Estas especificaciones están implícitamente definidas en los procesos de ventas y previa entrega analizados anteriormente.

La especificación del suministro del servicio debe tomar en cuenta la orientación, lineamientos y capacidades de la organización de servicio, así como cualquier requerimiento de salud, seguridad, ambiental o legales existentes. Para, de este modo, poder cumplir con sus fines estratégicos, así como sus objetivos de calidad, debido a que la empresa no se considera una entidad aislada, es decir no está constituida por un sistema cerrado y por lo tanto interactúa con su entorno, ya sea, social, ecológico, político, tecnológico, etc.

7.2.4.2. Procedimientos del suministro del servicio

El diseño del proceso del suministro del servicio puede ser logrado exitosamente mediante la subdivisión del proceso en diferentes etapas de trabajo, apoyadas por procedimientos que describan las actividades involucradas en cada etapa, prestando

especial atención a las interfases entre diferentes etapas de trabajo, ya que es aquí donde es más probable que se presenten fallas en los procesos y en la calidad de los mismos debido a que son actividades comunes entre diferentes procesos. Como ejemplos de diferentes etapas de trabajo involucradas en el servicio tenemos las siguientes situaciones:

- proveer información sobre los servicios ofrecidos a los clientes, que abarcan diferentes áreas y productos de la misma organización
- toma de la orden de servicio, ya sea en el proceso de ventas o de reparación de autos
- establecimiento de provisiones para el servicio y el suministro del mismo
- facturación y recolección de los cargos por servicio, actividad que es común a todas las áreas que prestan servicio dentro de la organización

7.2.4.3. Procuramiento de la calidad

Los productos y servicios comprados (automóviles) son críticos para la calidad, respecto al costo, la eficiencia y la seguridad de los servicios provistos por una organización de servicio. Al procuramiento de productos y servicios de alta calidad se le da el mismo nivel de planeación, control y verificación como a las otras actividades internas. La organización de servicio debe establecer una relación de trabajo con los subcontratistas (planta manufacturera), incluyendo la retroalimentación de calidad. En este sentido se ha implantado un programa de mejora continua de calidad, y de este modo, las impugnaciones de calidad son evitadas o restablecidas rápidamente. El procuramiento de productos debe incluir como mínimo:

- órdenes de compra, establecidas con las descripciones y con las especificaciones necesarias

- selección de subcontratistas calificados, que en este caso al ser la agencia distribuidora un concesionario tiene como proveedor a la planta manufacturera que le ha otorgado la concesión
- pactos sobre los requerimientos de calidad y de los requerimientos del aseguramiento de calidad
- pactos sobre el aseguramiento de calidad y los métodos de verificación
- provisión para los estatutos de las disputas de calidad
- lanzamiento de nuevos productos y registros del servicio de calidad.

Tres aspectos clave en la calidad de los procesos y la calidad de la atención al cliente son: **excelentes productos, atención personalizada y el mejor servicio.** Y este debe ser el mismo compromiso que se debe mantener con el proveedor (subcontratista) y a su vez el proveedor con la organización.

Como ya se mencionó, la metodología consiste en el trabajo de equipo de la alta dirección con el proveedor y cada una de las áreas de la organización para lograr las metas definidas, elaborándose planes de acción operativos, los cuales son evaluados según el programa de evaluación de resultados del proceso de calidad.

7.2.4.4. Equipo proporcionado al cliente para servicio y suministro del mismo por parte del proveedor

La organización de servicio se asegura de que cuando los automóviles sean provistos para el uso de los clientes, estos sean los correctos en color, modelo, especificaciones, etc. Y que sean otorgadas los manuales, especificaciones y garantías requeridas para su uso, como un mínimo indispensable que debe contener todos y cada uno de los vehículos.

7.2.4.5. Identificación del servicio y rastreabilidad

La organización de servicio debe identificar y registrar las fuentes y causas principales que forman parte de cualquier producto o servicio provisto, incluyendo la responsabilidad individual para inspeccionar otras acciones de servicio relacionadas a través del proceso del suministro del servicio; para asegurar de este modo la rastreabilidad del proceso en caso de inconformidad, quejas del cliente e imprevistos.

En base a la definición y diagramas de flujo sobre los diferentes procesos y etapas de cumplimiento, se establece la claridad y continuidad en la prestación del servicio al cliente, contando así con los elementos suficientes para poder detectar posibles fallas o deficiencias en la ejecución de dichos procesos. La característica de rastreabilidad del proceso implica la plena identificación de todas las partes del proceso, pudiendo en un caso dado identificar las etapas fuera de especificación, desde el inicio, pasando por todas las partes intermedias del proceso hasta llegar al final.

7.2.4.6. Manejo, almacenamiento y protección de las posesiones del cliente

La organización de servicio debe establecer controles efectivos para el manejo, almacenaje, suministro y protección de las posesiones del cliente por las cuales es responsable o con las que permanezca en contacto durante el suministro del servicio.

Por esto es muy importante el buen trato de los automóviles de los clientes y de las pertenencias personales que mantengan los mismos dentro de las unidades mientras estén a cargo de la agencia para su mantenimiento o reparación, debido a que lo anterior es altamente perceptible y forma parte del servicio prestado, es necesario que exista

confianza en la relación organización-cliente ya que el cliente cuando entrega su vehículo al menos espera recibirlo como lo dejó en un caso extremo, pero de ninguna manera peor de como estaba.

7.2.4.7. Especificación del control de calidad

El control de calidad es diseñado como una parte integral del proceso de servicio que contempla aspectos de mercadotecnia, diseño y suministro. La especificación desarrollada para el control de calidad posee la capacidad de habilitar el control efectivo de cada proceso de servicio para asegurar que el proceso satisface consistentemente la especificación del servicio y al cliente. Partiendo de las fuentes principales de información para diseñar, desarrollar e introducir mejoras en los procesos, que son los sistemas para conocer las expectativas y necesidades de los clientes, indispensables para establecer las especificaciones del control de calidad.

El diseño del control de calidad implica:

- identificar las actividades claves en cada proceso que tengan una influencia significativa en el servicio especificado, las cuales han sido puestas de manifiesto en los capítulos donde se estudia el proceso de ventas y de previa entrega respectivamente
- analizar las actividades esenciales para seleccionar aquellas características cuya evaluación y control asegurarán el servicio de calidad, que en este caso son los procesos de ventas, servicio y refacciones
- definir los métodos para la evaluación de las características seleccionadas, dentro de los cuales se hayan las encuestas y opiniones de los clientes

- establecer los medios para controlar las características dentro de los límites especificados, tales como las herramientas estadísticas, diagramas, gráficas, etc.

Se han definido estándares de satisfacción a la clientela en los procesos anteriormente mencionados, que entre otros contemplan distintas características por ejemplo:

- satisfacción del servicio: trato del vendedor, explicación y claridad de los productos y servicios, opciones, alternativas, soluciones, etc.
- contacto con el cliente: teléfono, carta, personal
- aspecto de la agencia: sala de ventas, taller, estacionamiento, personal en general, buscando causar una buena impresión
- experiencia del servicio: contacto anterior, recomendaciones, reputación, publicidad, precio o arreglo financiero, ubicación, disponibilidad de unidades
- marca anterior del vehículo: Ford, Chrysler, General Motors, Volkswagen, Nissan, Ninguno, otro para establecer un cierto parámetro de conducta de compra

7.2.4.8. Revisión del diseño

Al finalizar cada una de las etapas del diseño del servicio, se debe llevar a cabo una revisión formal documentada de los resultados del diseño contra el sumario del servicio para tener la certeza del apego del diseño al mismo.

Es decir, el trabajo de diseño es revisado al concluir cada etapa, de tal modo que se mantenga la consistencia con los requerimientos y pueda satisfacer los siguientes elementos:

- especificaciones del servicio pertinentes a las necesidades y satisfacción del cliente
- especificaciones del suministro del servicio pertinentes a los requerimientos del servicio
- especificaciones del control de calidad pertinentes al control del proceso de servicio

Dentro de los participantes de cada etapa de revisión del diseño están incluidos los representantes involucrados, así como todas las funciones que afecten la calidad del servicio de la etapa revisada. La revisión del diseño debe identificar y anticipar áreas problemáticas y de insuficiencias, para iniciar acciones que aseguren:

- que la especificación completa del servicio y del suministro del mismo cubra los requerimientos del cliente
- que la especificación del control de calidad sea adecuada para proveer información precisa sobre la calidad del servicio suministrado

Las fuentes de identificación de la oportunidades de mejora son los sistemas y programas de evaluación del servicio, que están diseñados para mejorar en forma continua tres aspectos clave en la calidad de los procesos y la calidad de la atención al cliente, éstos aspectos son: excelentes productos, atención personalizada y el mejor servicio. Estas fuentes de información son el apoyo fundamental para las actividades de revisión del diseño.

7.2.4.9. Validación de las especificaciones de servicio, suministro del servicio y control de calidad

Los servicios nuevos y agregados que se desarrollen para la actividad de la empresa deben ser validados junto con sus procesos de suministro para asegurar que están desarrollados completamente conforme a las especificaciones y que el servicio cubre las necesidades del cliente bajo condiciones anticipadas y adversas. La validación debe ser definida, planeada y aprobada por el comité de calidad antes de la implantación del servicio. Se deben documentar los resultados obtenidos para observar los efectos y tendencias de este nuevo servicio dentro de la actividad de la organización, ya que puede suceder que un servicio nuevo o agregado libere efectos negativos o indeseables con los clientes.

Esto significa que los nuevos servicios tienen que garantizar su completa especificación dentro de un proceso que asegure la prestación de un servicio de alta calidad y deben estar documentados tal y como lo están los servicios existentes, conforme a las expectativas que buscan satisfacer en los clientes que utilizarán este servicio; es decir no se puede prestar un servicio sin procedimiento ni proceso definido alguno y garantizar su nivel de calidad y satisfacción de las necesidades del cliente.

Anteriormente al suministro inicial del servicio, se deben revisar distintos aspectos para confirmar lo siguiente:

- que el servicio sea consistente con los requerimientos del cliente
- que el proceso de suministro del servicio está completo
- que los recursos humanos y materiales necesarios estén disponibles, para lograr cumplir las obligaciones de servicio

- que sean satisfechos los códigos de aplicación, leyes, normas, esquemas y especificaciones aplicables por el entorno o ambiente interno
- que la información sobre el uso del servicio esté disponible para el cliente al momento de su lanzamiento

Deben llevarse a cabo revalidaciones periódicas para asegurarse que el servicio continúa satisfaciendo las necesidades de los clientes conforme a las especificaciones de servicio y para identificar las mejoras potenciales en la provisión y control. Así como la eficiencia y competitividad del propio servicio respecto al sector.

Para esto el comité de calidad estableció dos veces por semana juntas de calidad para el análisis y evaluación de resultados en los sistemas y programas. Las áreas de mejora son analizadas en base a hechos y datos, modificándose los planes de acción para la aplicación de las soluciones y alternativas acordadas, así como el despliegue de los objetivos a los equipos operativos.

7.2.4.10. Control de los cambios de diseño

Las especificaciones del servicio, del suministro del servicio y del control de calidad, son los documentos de referencia básica permanente para el servicio y no deben ser modificados sin la debida causa y consideración.

El objetivo del control de los cambios de diseño es mantenerlos documentados y así poder administrar los cambios en los requerimientos y procedimientos, posteriormente a que las especificaciones iniciales hayan sido autorizadas e implantadas. Este tipo de control se establece para asegurar:

- que la necesidad del cambio sea identificada, verificada y remitida para el análisis y rediseño de la etapa de servicio afectada
- que los cambios a las especificaciones sean propiamente planeados, documentados, aprobados, implantados y registrados, esto es para mantener el control por escrito de las modificaciones
- que los representantes de todas las funciones afectadas por el cambio, participen en su determinación y aprueben el cambio de una manera consensual
- que sean evaluados los impactos de los cambios para determinar que hayan producido el resultado esperado y no el deterioro de la calidad del servicio
- que los clientes sean informados cuando los cambios de diseño afecten las características del servicio recibido así como su desempeño

7.3. Proceso de suministro del servicio

7.3.1. Generales

La gerencia debe asignar responsabilidades específicas a todo el personal que esté desempeñando el proceso de suministro del servicio, incluyendo los requerimientos del proveedor y del cliente.

La provisión de un servicio a los clientes requiere:

- apego a la especificación del suministro del servicio prescrita
- monitoreo del logro de las especificaciones de servicio
- ajuste del proceso cuando ocurren desviaciones, cambios en el entorno o inconformidad del cliente

7.3.2. Juicio del proveedor sobre la calidad del servicio

El control de calidad debe conformar una parte integral de la operación del proceso del suministro del servicio, lo cual incluye:

- evaluación y verificación de las actividades claves en los procesos para prevenir tendencias indeseables y la insatisfacción del cliente
- autoinspección efectuada por el propio personal de suministro del servicio como una parte integral de las evaluaciones del proceso y de los hábitos de calidad de la organización, para lo cual se incluye al propio personal de las áreas en cuestión en coordinación con sus respectivos gerentes
- un juicio final por parte del proveedor (planta manufacturera) en la interfase con el cliente para proveer una perspectiva sobre la calidad del servicio suministrado, es aquí donde la planta establece contacto con los clientes de la agencia automotriz para realizar la evaluación del servicio recibido

En este caso la planta manufacturera establece una evaluación a nivel de zona, categoría y nacional de la red de distribuidores, tomando en cuenta los resultados de los programas de satisfacción a la clientela que ella misma ha implantado, determinando el nivel de calidad ofrecido al cliente y el de la competencia a diferentes niveles.

El avance y los planes de mejora de los estándares establecidos por la planta son reportados al proveedor en las juntas mensuales del comité de calidad de la asociación de distribuidores.

7.3.3. Juicio del cliente sobre la calidad del servicio

La percepción del cliente es la última magnitud de la calidad de un servicio. La reacción del cliente puede ser inmediata o puede ser pospuesta y retrospectiva. Regularmente el único factor en el juicio del cliente será una evaluación subjetiva del servicio provisto. Los clientes rara vez ofrecen su juicio de la calidad del servicio a la organización de servicio, es por esto que se busca mantener un contacto estrecho con los mismos y recibir la retroalimentación sobre su percepción de manera directa. Los clientes insatisfechos comúnmente dejan de usar o comprar los servicios sin dar noticia de que tolerarían que la organización tomara acciones correctivas que permitieran continuar haciendo negocios con la empresa.

Pero confiar solamente en las quejas de los clientes como única magnitud del nivel de satisfacción puede tender a conclusiones erróneas o inciertas. La satisfacción del cliente a pesar de ser uno de los elementos de mayor importancia debe ser consistente con la ética y normas profesionales de la organización de servicio, debido a que el cliente puede tener ciertas expectativas opuestas a las políticas de la agencia, lo cual no implica necesariamente que la agencia esté brindando un servicio de mala calidad bajo estas premisas, surgiendo aquí la necesidad de hacer una evaluación objetiva por parte de la organización.

Las organizaciones de servicios deben instituir una evaluación sobre la marcha de la satisfacción del cliente. Esta sentencia debe encontrar tanto reacciones positivas como negativas y su posible efecto en las futuras negociaciones.

La evaluación de la satisfacción del cliente se debe enfocar en el contexto del sumario del servicio y el proceso de suministro, en el cual concurren hacia las necesidades y

expectativas del cliente. En una organización de servicio regularmente se tiene la creencia que se está suministrando un buen servicio, pero el cliente puede no estar de acuerdo, manifestando necesidades, especificaciones, procesos o magnitudes inadecuadas bajo su perspectiva.

Se debe realizar una comparación del juicio del cliente con la propia percepción y con el juicio del proveedor sobre servicio suministrado para evaluar la compatibilidad de las dos evaluaciones de calidad y cualquier necesidad de tomar alguna acción apropiada para la mejora de la calidad del servicio. Estas comparaciones también son fuente de identificación de algunas mejoras en los procesos, debido a que son resultado de perspectivas diferentes sobre el mismo servicio.

7.3.4. Status quo del servicio

Debe ser registrado el status quo del trabajo realizado en cada etapa del proceso de suministro del servicio para identificar el cumplimiento de la especificación del mismo, asegurando de este modo la ejecución y control efectivo de la prestación del servicio con un elevado nivel de calidad, partiendo del hecho de que el diseño del proceso y cada una de sus etapas se ha realizado con la certeza de cubrir el nivel de calidad especificado y por lo tanto la satisfacción del cliente al final de dicho proceso.

El monitoreo de las diferentes fases de la prestación del servicio es llevado a cabo a través de los estándares del proceso y de la satisfacción al cliente. El comportamiento de los indicadores, tales como gráficas de control y métodos estadísticos, es evaluado continuamente, manteniendo así el control de la tendencia y la rastreabilidad de los procesos.

7.3.5. Acciones correctivas para servicios fuera de los lineamientos establecidos

7.3.5.1. Responsabilidades

Es deber y responsabilidad de cada individuo dentro de la organización reportar e identificar los servicios que se encuentran fuera de los lineamientos establecidos, para lograr mantener las especificaciones de calidad.

Dentro de la filosofía de calidad de la empresa, la dirección general involucra a todos los miembros en el compromiso de calidad total, en el cual los individuos están fuertemente ligados a las políticas y procesos de calidad, desde el primer ingreso a la organización. Es por esto que se debe realizar cualquier esfuerzo para identificar las inconformidades potenciales de los procesos respecto a las especificaciones antes de que sean afectados los clientes.

7.3.5.2. Identificación de inconformidades y acciones correctivas

Cuando una inconformidad es detectada, ésta debe ser registrada, analizada y corregida con la mayor prontitud posible. Frecuentemente habrá dos panoramas de acciones correctivas: primero, una acción positiva inmediata para satisfacer las necesidades del cliente y enmendar la mala impresión de servicio que éste haya recibido; segundo, una evaluación de la raíz del problema que cause la inconformidad para determinar cualquier acción correctiva a largo plazo para prevenir la recurrencia del problema. Siendo la segunda la tendencia que debe ser analizada para el mantenimiento del mejoramiento continuo en los procesos. Es para esto que el personal de la agencia automovilística recibe capacitación constante en las diversas técnicas de análisis y solución de problemas.

La acción correctiva a largo plazo debe ser apropiada a la magnitud y al efecto del problema. Las acciones correctivas deben ser monitoreadas cuando sean llevadas a cabo, para asegurarse que han sido efectivas y que han resuelto ampliamente el problema que las originó. Esta identificación de acciones correctivas es muy importante dado que si no existiera un cierto control de las soluciones llevadas a cabo, podría suceder que en un problema posterior se empleara una táctica que no funcionó correctamente, en cambio así se mantiene la certeza de desechar las ideas inútiles antes de ponerlas en marcha en una situación similar.

7.3.6. Evaluación del sistema de control

Deben de establecerse procedimientos para el monitoreo y mantenimiento del sistema de evaluación del servicio. Estos controles incluyen las responsabilidades del personal, procedimientos de evaluación y cualquier modelo analítico usado en pruebas y mediciones. Todas las mediciones y pruebas, incluyendo la delimitación de la satisfacción del cliente y cuestionarios, necesitan ser probados para su certificación y confiabilidad. El uso y mantenimiento de todo el sistema de medición y pruebas utilizado para proveer o evaluar servicios debe estar controlado para brindar confianza en las decisiones o acciones basadas en los resultados de la medición o evaluación de la información. Un error de evaluación debe ser comparado con los requerimientos y se debe tomar la acción correctiva apropiada cuando las disposiciones de los requerimientos no sean alcanzados.

Los elementos usados en las evaluaciones son las propias variables de los procesos con diferentes atributos (causas especiales y comunes), según sea la característica a controlar. Identificando estas variaciones se establecen acciones a través del comité de calidad y/o equipos operativos. La verificación del efecto obtenido se hace mediante el monitoreo

continuo de las mediciones y el impacto en los resultados de los indicadores internos y externos de satisfacción de la clientela.

7.4. Análisis y mejora del desempeño del servicio

7.4.1. Generales

Debe practicarse una evaluación continua de la operación del proceso de servicio para identificar y buscar activamente oportunidades de mejora de la calidad del mismo. Para implantar dichas evaluaciones la gerencia general debe establecer y mantener un sistema de información para la recolección y diseminación de datos provenientes de todas las fuentes relevantes.

La gerencia general debe asignar responsabilidades para el sistema de información y para la mejora de la calidad del servicio. Como se mencionó en el capítulo anterior dichas responsabilidades recaen sobre la Gerencia de Calidad, quien está encargada de fomentar la comunicación de los resultados de la política de calidad de la organización, contando en todo momento con el apoyo y participación activa de la gerencia general.

7.4.2. Recolección y análisis de datos

La recolección de datos y su análisis es una actividad continua en todos los niveles de la organización y en todas las etapas de la prestación del servicio, ya que es el único medio que permite informar sobre el nivel de calidad alcanzado y el desempeño de la organización con respecto a su política de servicios. Los datos o información de las mediciones del desempeño del servicio están disponibles por medio de:

- la evaluación por parte del proveedor (incluyendo el control de calidad)
- la evaluación por parte del cliente (incluyendo su reacción, quejas y la información de retroalimentación que se le solicita)
- las auditorías de calidad internas y externas (premios y evaluaciones de calidad otorgados por asociaciones o entidades ajenas a la organización)

El análisis de esta información mide el alcance de los requerimientos de servicio e indica las oportunidades de mejora de la calidad y eficiencia del servicio provisto. Para que la recolección y análisis de datos pueda ser eficiente, necesita estar determinada y disciplinada, manteniendo las operaciones planeadas, sin dejarlos a la casualidad o en base al azar, ya que si fueran recolectados careciendo de una metodología reflejarían una información incierta.

La identificación de los errores sistemáticos, sus causas y prevención debe ser una directriz fundamental del análisis de datos. La raíz del error no es siempre obvia, pero puede ser rastreada. Incluyéndose en esta categoría el error humano, el cual es raramente efectuado de una manera aleatoria, regularmente existe una causa subyacente o un patrón de comportamiento, y por lo tanto, son fácilmente identificables. Casi siempre los errores atribuidos al personal o a los clientes son derivados de fallas en la operación del servicio en relación a los procedimientos complejos, al entorno, a las condiciones de trabajo, al entrenamiento, a la instrucción o a los recursos inadecuados.

7.4.3. Métodos estadísticos

Los métodos estadísticos son utilizados en la recolección de datos para la obtención de un mejor entendimiento de las necesidades del cliente, control del proceso, capacidad de análisis, proyección y/o medición de la calidad y además, sirven de apoyo en la toma de

decisiones. Para efectos del control del proceso se han definido diferentes métodos de medición y análisis descritos en el anexo F.

Mediante herramientas estadísticas, se establece un sistema de medición, que ayuda a conocer, analizar y predecir el comportamiento de los procesos clave; desde la inspección de recibo, las operaciones internas y el servicio postventa, contra los requisitos de los clientes.

Para esto se han definido estándares de satisfacción en la clientela en ventas y servicio, contra los cuales, se comparan y miden el comportamiento y la habilidad en el desempeño de estos procesos.

Actualmente en la agencia automovilística son utilizados dichos métodos como parte fundamental de los sistemas de calidad, manteniendo programas de capacitación continua en la utilización y análisis de la información que proveen dichos métodos para los miembros de la misma. Dentro de las diferentes técnicas de análisis empleadas se encuentran: el control estadístico del proceso, herramientas tales como gráficas de control, de tendencia, diagramas de Pareto, de causa y efecto y hojas de control.

7.4.4. Mejora de la calidad del servicio

Debe existir un programa para la mejora continua de la calidad del servicio y de la efectividad y eficiencia de la operación completa del mismo, incluyendo un esfuerzo que permita identificar:

- las características que si se mejoran beneficiarían mayormente al cliente y a la organización de servicio, es decir, posibles deficiencias presentes al momento de la prestación del servicio
- cualquier mercado con necesidades cambiantes que sean probables de afectar el grado de servicio a ser provisto, lo cual implica mantener una inspección constante del sector de demanda y la competencia directa, así como el entorno en el que éstos se manifiestan
- cualquier desviación de la especificación de calidad de servicio debida a los controles ineficientes o insuficientes
- oportunidades de reducción de costos manteniendo y mejorando la calidad de servicio suministrado, lo cual requiere métodos sistemáticos para la estimación cuantitativa de los costos y beneficios relativos a la calidad

Las actividades de la mejora del servicio de calidad deben remitir la necesidad de mejora a corto y largo plazo, lo cual incluye:

- identificación de datos relevantes para la calidad del servicio que pudieran afectar el nivel de satisfacción obtenido
- análisis y jerarquización de dichas actividades teniendo en cuenta el mayor impacto adverso de la calidad de servicio sobre el cliente y el mercado
- retroalimentación de los resultados del análisis para la gerencia operativa con recomendaciones para una mejora inmediata del servicio
- reportes periódicos a la gerencia general para una revisión de la ejecución de las recomendaciones de mejora de calidad a largo plazo

Los miembros de las diferentes entidades de la organización debe ser capaces de ofrecer ideas fructíferas que puedan ser dirigidas hacia la mejora de la calidad y la reducción de

costos, debido a que son ellos los que interactúan constantemente con los procesos y pueden percibir soluciones y mejoras de una manera clara. La gerencia general debe estimular al personal a todos los niveles para contribuir con los programas para la mejora de la calidad, con el debido reconocimiento por su esfuerzo y participación. Para lo cual fue creado el programa de sugerencias de mejora y compensaciones a través del cual cualquier individuo de la organización expresa sus propuestas de mejoras en los procesos mediante la emisión de propuestas de las cuales la alta dirección garantiza su seguimiento en los comités de calidad. Cuando uno de los miembros hace una aportación exitosa recibe un reconocimiento o compensación que puede variar desde diplomas hasta compensaciones económicas u objetos de valor haciendo alusión a la propuesta de mejora.

Dentro del modelo de mejora continua bajo el cual opera la organización están contemplados todos los aspectos de la operación de la misma; abarcando desde el diseño de productos y servicios, pasando por los procesos clave hasta el proveedor y el consumidor final, etapas revisadas en los capítulos anteriores.

En el afán de la mejora continua, la organización incluye también a los procesos en las áreas de apoyo; es decir, las cadenas cliente-proveedor internas existentes dentro de la organización. Para las cuales ha desarrollado planes de sistemas de calidad basados en los diagramas de flujo de los servicios que prestan las mismas, lo cual permite mantener las especificaciones controladas de satisfacción al cliente interno y externo. Estas áreas comprenden facturación, cobranza, contabilidad y finanzas enfatizando la excelencia de su servicio y atención personalizada, debido a que estas funciones dan apoyo a la totalidad de la organización y por lo tanto, son fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización y de su política de calidad.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La agencia distribuidora de automóviles se visualiza como una organización de servicio basada en un alto contacto con el cliente, tomando como punto de partida que su actividad principal está enfocada a la ventas y distribución de automóviles. De este modo, el contacto con el cliente se refiere a la presencia física del mismo en el sistema de calidad; y la creación del servicio se refiere al proceso en sí, involucrado en el suministro del mismo. Es por esto que los sistemas con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar, ya que los clientes afectan el tiempo de la demanda, la naturaleza del servicio y la calidad del mismo, debido a que el cliente está involucrado en el proceso. Por esto se puede ver que cada decisión del diseño es afectada por la presencia o ausencia del cliente durante el suministro del servicio de ventas en la agencia distribuidora. En una organización de servicio como la que se ha estudiado a lo largo de la tesis, el proceso y el producto son llevados a cabo simultáneamente, debido a que en los servicios el proceso es verdaderamente el producto ofrecido. Es por esto que la ventaja competitiva en los servicios requiere la integración de la comercialización del servicio con el proceso de suministro, para alcanzar o exceder las expectativas del cliente.

Se pueden concluir siete características esenciales de un sistema de calidad en el servicio:

1. Consistencia. Cada elemento del sistema de servicio debe ser coherente con el enfoque de la organización. Es decir, excelencia y calidad total en todos y cada uno de los diferentes elementos del sistema, para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Amigable. Esto significa que el cliente pueda interactuar fácilmente con el sistema de calidad; lo cual implica orientación, entendimiento, etapas sucesivas lógicas dentro del proceso ordenado y trabajadores disponibles a la atención del cliente.

3. Robusto. Capacidad de soportar efectivamente las variaciones en la demanda y la disponibilidad de recursos.
4. Estructurado. Se debe mantener fácilmente la consistencia del desempeño de la gente y de los sistemas.
5. Lazos efectivos. Permitir la unión entre las actividades administrativas y la interfase de contacto con el cliente para evitar el resquebrajamiento del sistema.
6. Evidencia de calidad. Manejar la calidad del servicio de cierto modo que los clientes puedan percibir el valor del servicio provisto.
7. Costo efectivo. Debe existir un desperdicio mínimo de tiempo y recursos en la prestación del servicio.

El servicio de calidad es una labor que requiere el entendimiento de comercialización (*marketing*), relaciones humanas y técnica, como también operaciones administrativas. Puede ser entendida la administración de calidad total en el servicio como el manejo de la organización para exceder todas las dimensiones del servicio que son importantes para el cliente. Es decir, la creación de valor superior y el ofrecimiento de un servicio de calidad superior deben desarrollarse desde la óptica del cliente. La calidad implica un esfuerzo importante de cercanía con el cliente, esto es, identificar con precisión a los clientes, saber qué esperan de la compañía, ganar su preferencia y conservarla. Es por esto que la comunicación con el cliente es una condición de calidad indispensable de los servicios ofrecidos, este es el principio por el cual debe estar regida la organización.

Hablando del sistema de calidad existente en la agencia automovilística se puede decir que la responsabilidad de la mejora de la calidad es responsabilidad de todos los miembros de la misma. Es por esto que la calidad en el trabajo debe ser la prioridad diaria y una obligación personal. El propósito de calidad se debe convertir en la parte más importante de la cultura de la compañía.

Generalmente se tiene la idea de que la capacitación en calidad es costosa, pero en la filosofía de calidad de la agencia se ha determinado que el entrenamiento no cuesta, es decir, que el personal al ser capacitado es motivado a mejorar sus habilidades y a utilizar sus nuevos conocimientos para enfrentar la forma en que realizan su trabajo. Como resultado de esto, cada persona contribuye al esfuerzo de calidad de una manera individual, manifestando la premisa de que hacer las cosas bien a la primera no incrementa los costos, por el contrario ahorra tiempo y dinero por que no es necesario repetirlo. Se podría pensar que un programa de calidad toma su tiempo para las operaciones cotidianas, sin embargo es evidente que la mejora de calidad del proceso del suministro del servicio acelera el tiempo de ciclo, por lo que se puede decir que el hecho de elevar la calidad ahorra tiempo y esfuerzo.

Desde la perspectiva del suministro del servicio en la agencia, se puede decir que la calidad del mismo, es cuestión de anticipar soluciones a las necesidades del servicio que los clientes tienen aún que reconocer por sí mismos. Lo cual implica escucharlos directamente y cuestionarlos sobre la manera en que se pudiera ser un mejor proveedor, digno en comparación con los demás competidores. La competencia nunca se verá disminuida y las expectativas de los clientes continuarán creciendo, por lo cual para poder mantener su confianza en la organización es absolutamente necesario continuar con la tarea de la mejora continua en todas las actividades.

Existe la creencia común que después de un cierto nivel de calidad los clientes no detectan ninguna mejora producida; sin embargo aunque este pensamiento es válido a corto plazo no perdura en el largo plazo, debido a que la agencia está expuesta al surgimiento de productos complejos (sofisticación de los automóviles y nueva tecnología), competidores formidables y clientes con mayores expectativas, por lo que la organización debe mantener la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos.

Dichas mejoras se concretarán en mejores productos, precios más bajos y un suministro más veloz, siendo todas ellas altamente perceptibles por los clientes. La mejora continua de la calidad es esencial para la supervivencia y crecimiento de cualquier compañía.

En el afán de la agencia por mantenerse competitiva dentro del mercado de distribución de automóviles debe compararse con las agencias de la competencia, debido a que las lecciones valiosas no son aprendidas únicamente dentro de la propia organización. Se reconoce que escuchar el conocimiento de terceros y aprender de ellos es parte integral del proceso de calidad a nivel mundial. Conforme los productos de la competencia, alrededor del mundo, son cada vez más similares, el valor del servicio percibido por el cliente puede ser el factor de decisión para lograr el éxito en el mercado. La diferenciación de la agencia debe aspirar a ser la norma contra la cual puedan ser medidos los productos ofrecidos por la competencia.

Por lo mencionado anteriormente en esta parte de conclusiones, es necesario y más benéfico para la empresa, además de contar con un sistema de calidad integral, que éste sea una norma internacionalmente aceptada como lo es ISO-9000, asegurando de este modo la consistencia de principios, reglas y lineamientos con los estándares mundiales. Esta certificación de una norma internacional acentúa su importancia desde la perspectiva de la actual apertura comercial en el mundo y el Tratado de Libre Comercio en América del Norte, de este modo los productos —en este caso servicio— presentan el estándar de calidad aceptado en los mercados más exigentes en cuestión de calidad como Estados Unidos, Canadá, Europa y recientemente Japón que ha comenzado a adoptar estos criterios de estandarización internacional. Colocando a la agencia en una situación ventajosa por el momento, la cual tiende a ser un requisito o barrera de entrada a los mercados internacionales en el futuro inmediato.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECHT Karl, ZEMKE Ron, Gerencia del Servicio, 1a. edición, Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1990.
2. ALBRECHT Karl, La Excelencia en el Servicio, 1a. edición, Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1991.
3. ALBRECHT Karl, La Revolución del Servicio, 1a. edición, Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1991.
4. CHASE Richard, AQUILANO Nicholas, Production and Operations Management: A Life Cycle Approach, 6a. edición, Ed. Irwin, Boston, Estados Unidos, 1992.
5. GINEBRA Joan, ARANA De la Garza Rafael, Dirección por servicio, la otra calidad, 1a. edición, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991.
6. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, International Standard ISO 9004-2 Quality management and quality system elements — Part 2: Guidelines for services, 1a. edición, Ed. International Organization for Standardization, 1991, Ginebra, Suiza.
7. KOTLER Philip, BLOOM Paul, Mercado de Servicios Profesionales, 1a. edición, Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1990.
8. KOTLER Philip, Mercadotecnia, 2a. edición, Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1993.

9. ASOCIACION MEXICANA DE CALIDAD, Proyección, trimestral, Año 2 No. 6
Feb./Mzo./Abr., México, D.F., 1992.
10. ASOCIACION MEXICANA DE CALIDAD, Proyección, trimestral, Año 4 No. 13
Nov./Dic./Ene., México, D.F., 1993-94.
11. CASTILLO Jesús, Reforma, Dir. Edit. Lic. Ramón Alberto Garza, diario, México,
D.F., Negocios Sección A, Martes 17 de enero de 1995.
12. ROTHERY Brian, ISO 9000 La Norma y su Implantación, 1a. edición, Ed. Panorama,
México, 1992.
13. SENIORS ESPAÑOLES PARA LA COOPERACION TECNICA, Seminario de
Calidad Total, Universidad Panamericana, México, D.F., 16 al 28 de mayo, 1994.

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

APENDICE



Reproduced By GLOBAL
ENGINEERING DOCUMENTS
With The Permission of ISO
Under Royalty Agreement

INTERNATIONAL STANDARD

**ISO
9004-2**

First edition
1991-05-15

Quality management and quality system elements —

Part 2: Guidelines for services

*Gestion de la qualité et éléments de système qualité —
Partie 2. Lignes directrices pour les services*



Reproduced from
GLOBAL ENGINEERING DOCUMENTS
3880 Harbor Blvd., Suite CA 82714
(714) 261-1466 (800) 541-1179

Reference number
ISO 9004-2:1991

Contents

	Page
1 Scope	1
2 Normative references	1
3 Definitions	2
4 Characteristics of services	2
4.1 Service and service delivery characteristics	2
4.2 Control of service and service delivery characteristics	3
5 Quality system principles	3
5.1 Key aspects of a quality system	3
5.2 Management responsibility	3
5.3 Personnel and material resources	4
5.4 Quality system structure	5
5.5 Interface with customers	8
6 Quality system operational elements	8
6.1 Marketing process	8
6.2 Design process	9
6.3 Service delivery process	12
6.4 Service performance analysis and improvement	13
Annexes	
A Examples to which this part of ISO 9004 may be applied	15
B Cross-reference of quality system elements and clauses	16
C Bibliography	18

© ISO 1991

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and microfilm, without permission in writing from the publisher.

International Organization for Standardization
 Case Postale 56 • CH-1211 Geneva 20 • Switzerland
 Printed in Switzerland

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

Draft International Standards adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an International Standard requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

International Standard ISO 9004-2 was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*.

ISO 9004 consists of the following parts, under the general title *Quality management and quality system elements*:

- Part 2: *Guidelines for services*,
- Part 3: *Guidelines for service material*
- Part 4: *Guidelines for managing quality improvement*
- Part 5: *Guidelines for quality plans*
- Part 6: *Guidelines for configuration management*

Part 1 will be a revision of ISO 9004:1987. Parts 3 to 6 are in preparation.

Annexes A, B and C of this part of ISO 9004 are for information only.

Introduction

Quality and customer satisfaction are important subjects receiving increasing attention worldwide. This part of ISO 9004 provides a response to this awareness and seeks to encourage organizations and companies to manage the quality aspects of their service activities in a more effective manner.

This part of ISO 9004 builds on the quality management principles given in the ISO 9000 to ISO 9004 series. It recognizes that a failure to meet quality objectives can have consequences that may adversely affect the customer, the organization and society. It further recognises that it is a management responsibility to ensure that such failures are prevented.

The creation and maintenance of quality in an organization is dependent upon a systematic approach to quality management aimed at ensuring that customer needs are understood and met. The achievement of quality necessitates a commitment to quality principles at all levels in the organization and a continual review and improvement of the established system of quality management based on feedback of the customer's perception of the service provided.

The successful application of quality management to a service provides significant opportunities for

- improved service performance and customer satisfaction,
- improved productivity, efficiency and cost reduction, and
- improved market share.

To achieve these benefits, a quality system for services should also respond to the human aspects involved in the provision of a service by

- managing the social processes involved in a service,
- regarding human interactions as a crucial part of service quality,
- recognizing the importance of a customer's perception of the organization's image, culture and performance,
- developing the skills and capability of personnel, and
- motivating personnel to improve quality and to meet customer expectations.

Quality management and quality system elements —

Part 2:

Guidelines for services

1 Scope

This part of ISO 9004 gives guidance for establishing and implementing a quality system within an organization. It is based on the generic principles of internal quality management described in ISO 9004:1987 and provides a comprehensive overview of a quality system specifically for services.

This part of ISO 9004 can be applied in the context of developing a quality system for a newly offered or modified service. It can also be applied directly when implementing a quality system for an existing service. The quality system embraces all the processes needed to provide an effective service, from marketing to delivery, and includes the analysis of service provided to customers.

The concepts, principles and quality system elements described are applicable to all forms of service, whether solely of a service character or in combination with the manufacture and supply of a product. This can be shown as a continuum ranging from a situation where the service is directly related to a product to a situation where there is little product involved. Figure 1 illustrates this concept for three types of service.



Figure 1 — Product content in a service continuum

NOTE 1 Equipment or facilities may also be directly involved in providing a service, for example, vending machines or automatic banking machines.

The concepts and principles in this part of ISO 9004 are appropriate to large and small organizations. Although the small service organization will not have, nor need, the complex structure necessary in the larger enterprise, the same principles apply. The difference is simply one of scale.

Primarily, the customer will be the ultimate recipient of the service external to the organization. Frequently though, the customer can be internal within the organization; this is especially so in larger organizations where the customer can be at a subsequent stage in the provisioning process. While this part of ISO 9004 is written principally with respect to external customers, it can also apply to internal customers for overall achievement of the required quality.

The selection of operational elements and the extent to which they are applied depends on such factors as the market being served, the options of the organization, the nature of the service, the service processes and the customer needs.

Annex A is for information only, and gives examples of services to which this part of ISO 9004 may be applied. The examples include service activities inherently performed in product manufacturing industries.

2 Normative references

The following standards contain provisions which through reference in this text, constitute provisions of this part of ISO 9004. At the time of publication the editions indicated were valid. All standards are subject to revision, and parties to agreements based on this part of ISO 9004 are encouraged to investigate the possibility of applying the most recent editions of the standards indicated below. Members of IEC and ISO maintain registers of currently valid International Standards.

ISO 8402 1986. *Quality — Vocabulary*

ISO 9000 1987. *Quality management and quality assurance standards — Guidelines for selection and use.*

ISO 9004:1987. *Quality management and quality system elements — Guidelines.*

3 Definitions

For the purposes of this International Standard, the definitions given in ISO 8402, together with the following definitions, apply

NOTES

2 The term "service organization" is also used to denote "supplier", as appropriate.

3 To provide clearer guidance, some existing definitions (without notes) are repeated with the source given in brackets.

3.1 **organization:** A company, corporation, firm, enterprise or association, or part thereof, whether incorporated or not, public or private, that has its own function(s) and administration.

3.2 **supplier:** An organization that provides a product or a service to a customer.

NOTE 4 The supplier is sometimes referred to as a "business first party".

3.3 **sub-contractor:** A supplier to the service organization in a contractual situation.

3.4 **customer:** The recipient of a product or a service.

NOTES

5 A customer may be, for example, the ultimate consumer, user, beneficiary or purchaser.

6 A customer is sometimes referred to as a "business second party".

7 A customer may be a unit within the service organization

3.5 **service:** The results generated, by activities at the interface between the supplier and the customer and by supplier internal activities, to meet customer needs.

NOTES

8 The supplier or the customer may be represented at the interface by personnel or equipment.

9 Customer activities at the interface with the supplier may be essential to the service delivery.

10 Delivery or use of tangible product may form part of the service delivery

11 A service may be involved with the manufacture and supply of tangible product

3.6 **service delivery:** Those supplier activities necessary to provide the service

3.7 **quality:** The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs [ISO 8402]

3.8 **quality policy:** The overall quality intentions and direction of an organization as regards quality, as formally expressed by top management [ISO 8402]

3.9 **quality management:** That aspect of the overall management function that determines and implements the quality policy [ISO 8402]

3.10 **quality system:** The organizational structure, responsibilities, procedures, processes and resources for implementing quality management [ISO 8402]

4 Characteristics of services

4.1 Service and service delivery characteristics

The requirements of a service need to be clearly defined in terms of characteristics that are observable and subject to customer evaluation.

The processes that deliver a service also need to be defined in terms of characteristics that may not always be observable by the customer, but directly affect service performance.

Both types of characteristic need to be capable of evaluation by the service organization against defined standards of acceptability.

A service or service delivery characteristic may be quantitative (measurable) or qualitative (comparable), depending on how it is evaluated and whether the evaluation is done by the service organization or the customer

NOTE 12 Many qualitative characteristics subjectively evaluated by customers are candidates for quantitative measurement by the service organization.

Examples of characteristics that might be specified in requirement documents include:

- facilities: capacity, number of personnel and quantity of materials.
- waiting time, delivery time and process times

- hygiene, safety, reliability and security.
- responsiveness, accessibility, courtesy, comfort, aesthetics of environment, competence, dependability, accuracy, completeness, state of the art, credibility and effective communication.

4.2 Control of service and service delivery characteristics

In most cases the control of service and service delivery characteristics can only be achieved by controlling the process that delivers the service. Process performance measurement and control are therefore essential to achieve and maintain the required service quality. While remedial action is sometimes possible during service delivery, it is usually not possible to rely on final inspection to influence service quality at the customer interface where customer assessment of any nonconformity is often immediate.

The service delivery process may range from being highly mechanized (as in a directly dialled telephone call) to one that is highly personalized (as in services such as legal, medical or consultancy). The more definable the process, whether by mechanization or by detailed procedures, the greater the opportunity to apply structured and disciplined quality system principles.

5 Quality system principles

5.1 Key aspects of a quality system

Figure 2 illustrates that the customer is the focal point of the three key aspects of a quality system. It also illustrates that customer satisfaction can only be assured when there is harmony of interaction between the management responsibility, the personnel and material resources and the quality system structure.

5.2 Management responsibility

5.2.1 General

Management is responsible for establishing a policy for service quality and customer satisfaction. Successful implementation of this policy is dependent upon management commitment to the development and effective operation of a quality system.

5.2.2 Quality policy

The responsibility for and commitment to a quality policy for the service organization belongs to the highest level of management. Management should develop and document a quality policy relating to the following:

- grade of service to be provided.
- service organization's image and reputation for quality.
- objectives for service quality.
- approach to be adopted in pursuit of quality objectives.
- role of company personnel responsible for implementing the quality policy.

Management should ensure that the quality policy is promulgated, understood, implemented and maintained.

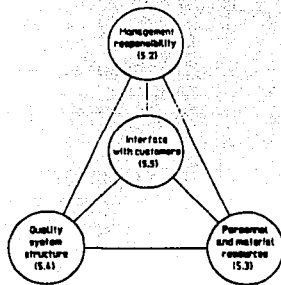


Figure 2 — Key aspects of a quality system

5.2.3 Quality objectives

The realization of a quality policy requires the identification of primary goals for establishing quality objectives. Primary goals should include:

- customer satisfaction consistent with professional standards and ethics.
- continuous improvement of the service;
- giving consideration to the requirements of society and the environment;
- efficiency in providing the service.

Management should translate the primary goals into a set of quality objectives and activities. Examples of these are:

FALLA DE ORIGEN

- clear definition of customer needs with appropriate quality measures
- preventive action and controls to avoid customer dissatisfaction
- optimizing quality-related costs for the required performance and grade of service;
- creation of a collective commitment to quality within the service organization;
- continuous review of service requirements and achievements to identify opportunities for service quality improvement;
- prevention of adverse effects by the service organization on society and the environment.

5.2.4 Quality responsibility and authority

To achieve the quality objectives, management should establish a quality system structure for the effective control, evaluation and improvement of service quality throughout all stages of the provision of a service.

General and specific responsibility and authority should be explicitly defined for all personnel whose activities influence service quality. This should include ensuring effective customer/supplier relationships at all interfaces within, and external to, the service organization. The responsibility and authority defined should be consistent with the means and methods necessary for achieving service quality.

Senior management should be responsible for ensuring that the requirements for a quality system are developed. They should retain responsibility or designate a management representative responsible for ensuring that the quality system is established, audited, continually measured and reviewed for improvement.

While personnel with specific designated responsibilities can be instrumental in the attainment of quality, it should be stressed that it is not these personnel who create quality. They are only part of the quality system. The scope of the quality system encompasses all of the functions, and requires the involvement, commitment and effective interworking of all personnel in the service organization to achieve continuous improvement.

5.2.5 Management review

Management should provide for formal periodic and independent reviews of the quality system in order to determine its continuing suitability and effectiveness in implementing the quality policy and achiev-

ing the quality objectives. Particular emphasis should be placed on the need or opportunity for improvement. The reviews should be carried out by appropriate members of management or by competent, independent personnel reporting directly to senior management.

Management reviews should consist of well-structured and comprehensive evaluations encompassing all relevant sources of information including:

- findings of service performance analysis, information on the overall effectiveness and efficiency of the service delivery process in achieving service requirements and customer satisfaction (see 6.4.1);
- findings of internal audits on the implementation and effectiveness of all elements of the quality system in meeting stated objectives for service quality (see 6.4.4);
- changes brought about by new technologies, quality concepts, market strategies and social or environmental conditions.

Observations, conclusions and recommendations reached as a result of a review and evaluation should be submitted in documentary form to management for necessary action in establishing a programme for service quality improvements.

5.3 Personnel and material resources

5.3.1 General

Management should provide sufficient and appropriate resources to implement the quality system and achieve the quality objectives.

5.3.2 Personnel

5.3.2.1 Motivation

A most important resource in any organization is that of the individual members of personnel involved. This is especially important in a service organization where the behaviour and performance of individuals directly impacts on the quality of service.

As a spur to the motivation, development, communication and performance of personnel, management should

- select personnel on the basis of capabilities to satisfy defined job specifications;
- provide a work environment that fosters excellence and a secure work relationship.

- realize the potential of every member of the organization by consistent creative work methods and opportunities for greater involvement
- ensure that the tasks to be performed and the objectives to be achieved are understood including how they affect quality
- see that all personnel feel that they have an involvement and influence on the quality of service provided to customers
- encourage contributions which enhance quality by giving due recognition and reward for achievement
- periodically assess the factors which motivate personnel to provide quality of service
- implement career planning and development of personnel
- establish planned actions for updating the skills of personnel

5.3.2.2 Training and development

Education brings awareness of the need for change and provides the means whereby change and development can be accomplished

Important elements in the development of personnel include

- training executives in quality management including quality-related costs and evaluation of the effectiveness of the quality system;
- training of personnel (this should not be restricted to those solely concerned with quality responsibilities);
- education of personnel on the service organization's quality policy, objectives and concepts of customer satisfaction;
- a quality-awareness programme which may include instruction and training courses for new entrants, and periodic refresher programmes for longer-serving personnel;
- procedures for specifying and verifying that personnel have received suitable training;
- training in process control, data collection and analysis, problem identification and analysis, corrective action and improvement, team working and communication methods;
- the need to assess carefully the personnel requirements for formal qualifications and give ap-

propriate assistance and encouragement where necessary

the performance evaluation of personnel to assess their development needs and potential

5.3.2.3 Communication

Service personnel, especially those directly involved with the customer, should have adequate knowledge and the necessary skills in communication. They should be capable of forming a natural work team able to interact appropriately with external organizations and representatives to provide a timely and smooth running service.

Team activities, such as quality improvement forums, can be effective for improving communication between personnel and can provide an opportunity for supportive participation and cooperation in solving problems

Regular communication within the service organization should be a feature at all levels of management. The existence of an appropriate information system is an essential tool for communication and for service operations. The methods of communication may include

- management briefings;
- information exchange meetings;
- documented information;
- information technology facilities

5.3.3 Material resources

The material resources required for service operations may include

- service provisioning equipment and stores
- operational needs, such as accommodation provisions, transport and information systems
- quality-assessment facilities, instrumentation and computer software;
- operational and technical documentation

5.4 Quality system structure

5.4.1 General

The service organization should develop, establish, document, implement and maintain a quality system as a means by which stated policies and objectives for service quality may be accomplished. The operational elements of a quality system are defined in clause 6

The quality system elements should be structured to establish adequate control and assurance of all operational processes affecting service quality.

The quality system should emphasize preventive actions that avoid the occurrence of problems while not sacrificing the ability to respond to and correct failures should they occur.

The quality of service is seen by the customer as directly influenced by those processes as well as activities arising from those service quality feedback measures which contribute to service quality improvements namely:

- supplier's assessment of the service provided
- customer's assessment of the service received
- quality audits of the implementation and effectiveness of all elements of the quality system

Quality feedback should also be established between interacting elements in the quality loop.

5.4.2 Service quality loop

Quality system procedures should be established to specify the performance requirements for all service processes including the three main provisioning processes (marketing, design and service delivery) which can be shown to be operating in a service quality loop, as illustrated in figure 3.

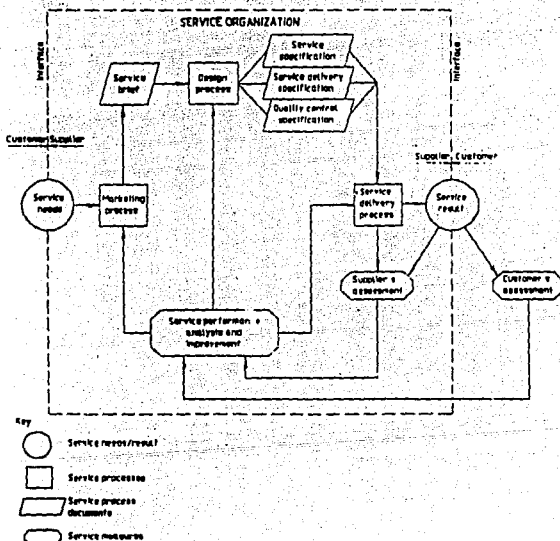


Figure 3 — Service quality loop

5.4.3 Quality documentation and records

5.4.3.1 Documentation system

All service elements, requirements and provisions incorporated in the quality system should be defined and documented as part of the service organization's overall documentation. Appropriate quality system documentation includes the following.

- a) **Quality manual:** This should provide a description of the quality system as a permanent reference

It should contain

- the quality policy;
- the quality objectives;
- the structure of the organization, including responsibilities;
- a description of the quality system, including all elements and provisions that form part of it;
- the quality practices of the organization;
- the structure and distribution of the quality system documentation.

- b) **Quality plan:** This should describe the specific quality practices, resources and the sequence of activities relevant to a particular service.

- c) **Procedures:** These are written statements which specify the purpose and scope of activities in the service organization to meet customer needs. They define how the activities are to be conducted, controlled and recorded.

Procedures should be agreed, be accessible to personnel and understood by all those who interface with their operation.

- d) **Quality records:** These provide information

- on the degree of achievement of the quality objectives;
- on the level of customer satisfaction and dissatisfaction with the service;
- about the results of the quality system for review and improvement of the service;
- for analysis to identify quality trends;
- for corrective action and its effectiveness.

- on appropriate sub-contractors performance
- on the skills and training of personnel;
- on competitive comparisons

The quality records should be

- verified as valid;
- readily retrievable;
- retained for a designated period;
- protected from damage, loss and deterioration while in storage

Management should establish the policy for access to quality records.

5.4.3.2 Documentation control

All documentation should be legible, dated (including revision dates), clear, readily identifiable and carry authorization status.

Methods should be established to control the issue, distribution and revision of documents. The methods should ensure that documents are:

- approved by authorized personnel;
- released and made available in the areas where the information is needed;
- understood and acceptable to users;
- reviewed for any necessary revision;
- removed when obsolete.

5.4.4 Internal quality audits

Internal quality audits should be performed periodically to verify the implementation and effectiveness of the quality system and adherence to the service specification (see 6.2.3), the service delivery specification (see 6.2.4) and the quality control specification (see 6.2.5).

Internal quality audits should be planned, performed and recorded in accordance with documented procedures by competent personnel who are independent of the specific activities or areas being audited.

Audit findings should be documented and submitted to senior management. Management responsible for the activity being audited should ensure that necessary and appropriate corrective actions are taken in respect of the audit findings.

FALLA DE URGEN

implementation and effectiveness of corrective actions resulting from previous audits should be assessed.

NOTE 13 ISO 10011-1 is recommended for further information and guidance on quality audits.

5.5 Interface with customers

5.5.1 General

Management should establish effective interaction between customers and the service organization's personnel. This is crucial to the quality of service perceived by the customer.

Management can influence this perception by creating an appropriate image based on the reality of actions taken to meet customer needs. This image, presented by personnel at all levels, has a primary effect on the service organization's relationship with the customer.

Personnel with direct customer contact are an important source of information for the ongoing quality improvement process. Management should regularly review the methods used for promoting contacts with customers.

5.5.2 Communication with customers

Communication with customers involves listening to them and keeping them informed. Difficulties in communication or interactions with customers, including internal customers, should be given prompt attention. These difficulties provide important information on areas for improvements in the service delivery process. Effective communication with customers involves:

- describing the service, its scope, its availability and timeliness of delivery;
- stating how much the service will cost;
- explaining the interrelationships between service, delivery and cost;
- explaining to customers the effect of any problems, and how they will be resolved, should they arise;
- ensuring that customers are aware of the contribution they can make to service quality;
- providing adequate and readily accessible facilities for effective communication;
- determining the relationship between the service offered and the real needs of the customer.

The customer's perception of service quality is acquired often through communication with the service organization's personnel and facilities.

NOTE 14 Communication with the customers will be adversely affected by inadequate resources.

6 Quality system operational elements

6.1 Marketing process

6.1.1 Quality in market research and analysis

A responsibility of marketing is to determine and promote the need and demand for a service. Useful approaches include surveys and interviews for the collection of market information.

Management should establish procedures for planning and implementing market activities. Elements associated with quality in marketing should include:

- the establishment of customer needs and expectations relevant to the service offered (e.g. consumer tastes, grade of service and reliability expected, availability, unstated expectations or biases held by customers);
- complementary services;
- competitor activities and performances;
- review of legislation (e.g. health, safety and environmental) and relevant national and international standards and codes;
- analysis and review of customer requirements, service data and contract information that has been collected (relevant summaries of the analysed data should be communicated to the design and service delivery personnel);
- consultation with all affected service organization functions to confirm their commitment and ability to meet service quality requirements;
- ongoing research to examine changing market needs, new technology and the impact of competition;
- the application of quality control.

6.1.2 Supplier obligations

Supplier obligations to customers may be expressed in an explicit or implicit manner between the service organization and its customers. Explicit supplier obligations such as warranties should be adequately documented. Prior to publication, the documented obligations should be reviewed for consistency with

- related quality documentation;
- supplier capability;
- relevant regulatory and legal requirements.

These obligations should be referenced in the service brief (see 6.1.3). Effective liaison with customers is especially important when supplier obligations are formally defined.

6.1.3 Service brief

Once a decision has been made to offer a service, the results of the market research, analysis and the agreed supplier obligations should be incorporated into a service brief. This brief defines the customers' needs and the related service organization's capabilities as a set of requirements and instructions that form the basis for the design of a service.

6.1.4 Service management

Prior to the development of a service, management should establish procedures for planning, organizing and implementing the launch of the service and, where applicable, its eventual withdrawal.

Management responsibilities should include ensuring that all necessary resources, facilities and technical supports are available against the planned timescales for each process contributing to the service launch.

Included in this planning should be a responsibility for ensuring that service requirements and service delivery requirements each contain explicit provision for safety aspects, potential liabilities and appropriate means to minimize risks to personnel, customers and the environment.

6.1.5 Quality in advertising

Any advertisement of a service should reflect the service specification and take account of the customers' perception of the quality of service provided. The marketing function should recognize the liability risks and financial implications of offering exaggerated or unsubstantiated claims for a service.

6.2 Design process

6.2.1 General

The process of designing a service involves converting the service brief (see 6.1.3) into specifications for both the service and its delivery and control, while reflecting the organization's options (i.e. aims, policies and costs).

The service specification defines the service to be provided, whereas the service delivery specification defines the means and methods used to deliver the service. The quality control specification defines the procedures for evaluating and controlling the service and service delivery characteristics.

Design of the service specification, the service delivery specification and quality control specification are interdependent and interact throughout the design process. Flow charts are a useful method to depict all activities, relationships and interdependencies.

The principles of quality control should be applied to the design process itself.

6.2.2 Design responsibilities

Management should assign responsibilities for service design and ensure that all those who contribute to the design are aware of their responsibilities for achieving service quality. The prevention of service defects at this stage is less costly than correction during service delivery.

Design responsibilities should include:

- planning, preparation, validation, maintenance and control of the service specification (see 6.2.3), the service delivery specification (see 6.2.4) and the quality control specification (see 6.2.5);
- specifying products and services to be procured for the service delivery process (see 6.2.4.3);
- implementing design reviews for each phase of the service design (see 6.2.8);
- validating that the service delivery process, as implemented, meets the service brief requirements (see 6.2.7);
- updating the service specification, the service delivery specification and the quality control specification in response to feedback or other external stimuli, when necessary (see 6.2.8).

During design of the service specification, the service delivery specification and the quality control specification, it is important to:

- plan for variations in the service demand;
- carry out an analysis to anticipate the effects of possible systematic and random failures and also service failure aspects beyond the supplier's control;
- develop contingency plans for the service.

6.2.3 Service specification

The service specification should contain a complete and precise statement of the service to be provided including:

- a clear description of the service characteristics subject to customer evaluation (see 3.4);
- a standard of acceptability for each service characteristic

6.2.4 Service delivery specification

6.2.4.1 General

The service delivery specification should contain service delivery procedures describing the methods to be used in the service delivery process, including:

- a clear description of the service delivery characteristics that directly affect service performance (see 4.1);
- a standard of acceptability for each service delivery characteristic;
- resource requirements detailing the type and quantity of equipment and facilities necessary to fulfil the service specification;
- number and skills of personnel required;
- reliance on sub-contractors for purchased products and services.

The service delivery specification should take account of the aims, policies and capabilities of the service organization, as well as any health, safety, environmental or other legal requirements

6.2.4.2 Service delivery procedures

Design of the service delivery process may usefully be achieved by sub-dividing the process into separate work phases supported by procedures describing the activities involved at each phase. Particular attention should be given to the interfaces between separate work phases. Examples of work phases involved in services are:

- providing information about services offered to customers;
- taking the order;
- establishing provisions for the service and delivering the service;
- billing and collecting charges for the service

Detailed flow charts of the service delivery process can assist in this sub-division

NOTE 15 The content, appropriate order and completeness of work phases may vary according to the type of service involved

6.2.4.3 Quality in procurement

Purchased products and services may be critical to the quality, cost, efficiency and safety of the services supplied by a service organization. Procurement of products and services should be given the same level of planning, control and verification as the other internal activities. The service organization should establish a working relationship with sub-contractors, including feedback. In this way a programme of continuing quality improvements can be supported and quality disputes avoided or settled quickly

Procurement requirements should include, as a minimum:

- purchase orders, whether set out as descriptions or specifications;
 - selection of qualified sub-contractors;
 - agreement on quality requirements and quality assurance requirements;
 - agreement on quality assurance and verification methods;
 - provision for settlement of quality disputes;
 - incoming product and service controls;
 - incoming product and service quality records
- In selecting a sub-contractor, the service organization should consider:

- on-site assessment and evaluation of the sub-contractor's capability and/or quality system elements needed for quality assurance;
- evaluation of sub-contractor's samples;
- past history with the selected sub-contractor and similar sub-contractors;
- test results of similar sub-contractors;
- experience of other users

NOTE 16 It is recommended that ISO 9001, ISO 9002 or ISO 9003, as appropriate, be used when purchasing products or services

6.2.4.4 Supplier-provided equipment to customers for service and service delivery

The service organization should ensure that when equipment is provided for use by a customer, this equipment is suitable for its purpose, and that written instructions are given, as required, for its use.

6.2.4.5 Service identification and traceability

Where appropriate, the service organization should identify and record the source of any product or service that forms part of the service provided, including personal responsibility for verification and for other service actions throughout the service delivery process to ensure traceability in cases of nonconformity, customer complaint and liability.

6.2.4.6 Handling, storage, packaging, delivery and protection of customers' possessions

The service organization should establish effective controls for the handling, storage, packaging, delivery and protection of customers' possessions which the service organization is responsible for, or comes into contact with, during the delivery of the service.

6.2.5 Quality control specification

Quality control should be designed as an integral part of the service processes: marketing, design and service delivery. The specification developed for quality control should enable the effective control of each service process to ensure that the service consistently satisfies the service specification and the customer.

The design of quality control involves:

- identifying the key activities in each process which have a significant influence on the specified service;
- analysing the key activities to select those characteristics whose measurement and control will ensure service quality;
- defining methods for evaluating the selected characteristics;
- establishing the means to influence or control the characteristics within specified limits.

The application of quality control principles to the service delivery process is illustrated in the restaurant service example shown below.

- a) A key activity to be identified in a restaurant service would be the preparation of a meal and its effect on the timeliness of the meal being served to a customer.

b) A characteristic of the activity requiring measurement would be the time taken to prepare the ingredients for a meal.

c) A method for evaluating the characteristic would be sample checks of the time taken to prepare and serve a meal.

d) The effective deployment of staff and materials would ensure that the service characteristic of timeliness was maintained within its specified limits.

6.2.6 Design review

At the conclusion of each phase of the design of a service, a formal documented review of the design results should be carried out against the service brief.

The design work at the end of each phase should be reviewed so that it is consistent with, and can satisfy the requirements of:

- items in the service specification pertaining to customer needs and satisfaction;
- items in the service delivery specification relating to the service requirements;
- items in the quality control specification pertaining to the control of service processes.

Participants at each design review should include representatives of all the functions affecting service quality appropriate to the phase being reviewed. The design review should identify and anticipate problem areas and inadequacies and initiate actions to ensure that:

- the complete service specification and service delivery specification meet customer requirements;
- the quality control specification is adequate to provide accurate information about the quality of service delivered.

6.2.7 Validation of the service, service delivery and quality control specifications

New and modified services and their service delivery processes should undergo validation to ensure that they are fully developed and that the service meets the needs of customers under anticipated and adverse conditions. Validation should be defined, planned and completed prior to service implementation. The results should be documented.

Prior to the initial delivery of a service the following should be reviewed to confirm:

- the service is consistent with customer requirements;
- the service delivery process is complete;
- resources are available to meet the service obligations, particularly materials and personnel;
- that applicable codes of practice, standards, drawings and specifications are satisfied;
- information to customers in the use of the service is available.

Periodic revalidation should be performed to ensure that the service continues to meet the needs of the customer and conforms to the service specification, and to identify potential improvements in the provision and control of the service.

Revalidation should be a planned and documented activity, and should include considerations of actual field experience, impact of modifications in the service and processes, impact of personnel changes, adequacy of procedures, instructions, guides and proposed modifications.

6.2.8 Design change control

The service specification, service delivery specification and quality control specification are the basic reference documents for the service and should not be changed without due cause and consideration.

The objective of design change control is to document and manage changes in requirements and procedures, after the initial specifications have been authorized and implemented. This control should ensure that:

- the need for change is identified, verified and submitted for analysis and redesign of the portion of the service affected;
- changes to the specifications are properly planned, documented, approved, implemented and recorded;
- representatives of all functions affected by a change participate in its determination and approve the change;
- the impacts of changes are evaluated to ensure they produce the expected result and do not degrade the quality of service;
- customers are informed when design changes will affect service characteristics and performance.

6.3 Service delivery process

6.3.1 General

Management should assign specific responsibilities to all personnel implementing the service delivery process including supplier assessment and customer assessment.

The provision of a service to customers entails:

- adherence to the prescribed service delivery specification;
- monitoring that the service specification is met;
- adjusting the process when deviations occur.

6.3.2 Supplier's assessment of service quality

Quality control should form an integral part of the operation of the service delivery process. This includes:

- measurement and verification of the key process activities to avoid undesirable trends and customer dissatisfaction;
- self inspection by service delivery personnel as an integral part of the process measurements;
- a final supplier assessment at the interface with the customer to provide a supplier perspective of the quality of service delivered.

6.3.3 Customer's assessment of service quality

Customer assessment is the ultimate measure of the quality of a service. Customer reaction may be immediate, or it may be delayed and retrospective. Often subjective evaluation will be the sole factor in a customer's assessment of the service provided. Customers seldom volunteer their assessment of service quality to the service organization. Dissatisfied customers often cease to use or purchase services without giving notice that would permit corrective action to be taken. Reliance on customer complaints as a measure of customer satisfaction can lead to misleading conclusions.

NOTE 17 Customer satisfaction should be consistent with the professional standards and ethics of the service organization.

Service organizations should institute an ongoing assessment and measurement of customer satisfaction. These assessments should seek positive as well as negative reactions and their likely effect on future business.

The evaluation of customer satisfaction should focus on the extent to which the service brief specifies

cations and the service delivery process meet the customer needs. A service organization often thinks that it is supplying a good service but the customer may not agree, indicating inadequate specifications processes or measures.

A comparison should be made of the customer's assessment with the supplier's own perception and assessment of the service provided to evaluate the compatibility of the two quality measures and any need for appropriate action for service quality improvement.

6.3.4 Service status

The status of the work done at each phase of the service delivery process should be recorded to identify the achievement of the service specification and customer satisfaction.

6.3.5 Corrective action for nonconforming services

6.3.5.1 Responsibilities

Identification and reporting of nonconforming services is the duty and responsibility of each individual in the service organization. Every effort should be made to identify potential service nonconformities before customers are affected. Responsibilities and authority for corrective action should be defined in the quality system.

6.3.5.2 Identification of nonconformity and corrective action

When a nonconformity is detected, action should be taken to record, analyse and correct it. Frequently there will be two stages of corrective action: first, an immediate positive action to satisfy the needs of the customer; second, an evaluation of the root cause of the nonconformity to determine any necessary longer-term corrective action to prevent recurrence of the problem.

Longer-term corrective action should be appropriate to the magnitude and effect of the problem. When implemented, the corrective actions should be monitored to ensure they are effective.

6.3.6 Measurement system control

Procedures should be established to monitor and maintain the system used for service measurement. The controls include personnel skills, measurement procedures and any analytical models or software used for measuring and testing. All measuring and testing, including customer satisfaction surveys and questionnaires, need to be tested for validity and reliability. The use, calibration and maintenance of all measuring and test equipment used in providing

or assessing services should be controlled to provide confidence in decisions or actions based on measurement data. Measurement error should be compared with requirements and appropriate action taken when precision and/or bias requirements are not achieved.

NOTE 18. See ISO 10012-1 for guidance on quality assurance requirements for measuring equipment.

6.4 Service performance analysis and improvement

6.4.1 General

A continual evaluation of the operation of the service processes should be practised to identify and actively pursue opportunities for service quality improvement. To implement such evaluations management should establish and maintain an information system for the collection and dissemination of data from all relevant sources. Management should assign responsibilities for the information system and for service quality improvement.

6.4.2 Data collection and analysis

Data will be available from measures of the service operation by means of:

- supplier assessment (including quality control);
- customer assessment (including customer reaction, customer complaints, requested feedback information);
- quality audits.

Analysis of these data will measure achievement of service requirements and indicate opportunities for improving service quality and the effectiveness and efficiency of the service provided.

To be effective and efficient, data collection and analysis need to be purposeful, disciplined and planned operations, not left to chance or operated haphazardly.

The identification of systematic errors, their cause and prevention should be a fundamental aim of data analysis. The root cause of error is not always obvious but should be pursued. This includes the potential for human error, which is seldom prompted in a random manner, more often there is an underlying cause. Too often errors attributed to personnel or customers actually arise from flaws in the service operation related to complex operations or to inadequate procedures, environment, working conditions, training, instructions or resources.

6.4.3 Statistical methods

Modern statistical methods can assist in most aspects of data collection and application, whether it be to gain a better understanding of customer needs, in process control, capability study, forecasting, or measurement of quality to assist in making decisions.

6.4.4 Service quality improvement

There should be a programme for continuously improving the service quality and the effectiveness and efficiency of the complete service operation, including an effort to identify:

- the characteristic which if improved would most benefit the customer and the service organization;
- any changing market needs that are likely to affect the grade of service to be provided;
- any deviations from the specified service quality due to ineffective or insufficient quality system controls;
- opportunities for reducing cost while maintaining and improving the service quality provided. (This

requires systematic methods for estimating the quantitative costs and benefits.)

The activities of service quality improvement should address the need for both short-term and long-term improvement and include:

- identifying relevant data for collection;
- data analysis and giving priority to those activities having the greatest adverse impact on service quality;
- feedback of results of the analysis to operational management with recommendation for immediate service improvement;
- reporting periodically to senior management for a management review of long-term quality improvement recommendations (see 5.2.5).

Members from different parts of the service organization working together may be able to offer fruitful ideas that could be directed towards improving quality and reducing cost. Management should encourage personnel at all levels to contribute to programmes for quality improvement, with recognition for their effort and participation.

FALLA DE ORIGEN

Annex A
(informative)

Examples to which this part of ISO 9004 may be applied

Hospitality services

Catering, hotels, tourism, entertainment radio television, leisure.

Communications

Airports and airlines, road, rail and sea transport, telecommunications, postal, data

Health services

Medical staff/doctors, hospitals, ambulances, medical laboratories, dentists, opticians.

Maintenance

Electrical, mechanical, vehicles, heating systems, air conditioning, buildings, computers

Utilities

Cleansing, waste management, water supply, grounds maintenance, electricity, gas and energy supply, fire, police, public services.

Trading

Wholesale, retail, stockist, distributor, marketing, packaging.

Financial

Banking, insurance, pensions, property services, accounting

Professional

Building design (architects), surveying, legal, law enforcement, security, engineering, project management, quality management, consultancy, training and education.

Administration

Personnel, computing, office services.

Technical

Consultancy, photography, test laboratories

Purchasing

Contracting, inventory management and distribution

Scientific

Research, development, studies, decision aids.

NOTE 19 Manufacturing companies also provide internal services in their marketing, delivery systems and after-sales activities.

FALLA DE ORIGEN

Annex B
(informative)

Cross-reference of quality system elements and clauses

Clause (or sub-clause) in ISO 9004-2:1991	Title	Corresponding clause (or sub-clause) in ISO 9004:1987
4	Characteristics of service	7.2
4.1	Service and service delivery, characteristics	7.2
4.2	Control of service and service delivery, characteristics	11.4
5	Quality system principles	5
5.1	Key aspects of a quality system	5.1.1
5.2	Management responsibility	4
5.2.2	Quality policy	4.2
5.2.3	Quality objectives	4.2.6.19
5.2.4	Quality responsibility and authority	5.2.2
5.2.5	Management review	5.5
5.3	Personnel and material resources	5.2.4
5.3.2	Personnel	18
5.3.2.1	Motivation	18.3
5.3.2.2	Training and development	18.1, 18.2
5.3.2.3	Communication	7.3
5.3.3	Material resources	5.2.4
5.4	Quality system structure	4.4, 5.2.1
5.4.2	Service quality loop	5.1
5.4.3	Quality documentation and records	5.2.5, 5.3.17
5.4.3.1	Documentation system	5.3.2
5.4.3.2	Documentation control	17.2
5.4.4	Internal quality audits	5.4
5.5	Interface with customers	7.3
5.5.2	Communication with customers	7.3
6	Quality system operational elements	5
6.1	Marketing process	7
6.1.1	Quality in market research and analysis	7.1, 19
6.1.2	Supplier obligations	8.2.4
6.1.3	Service brief	7.2
6.1.4	Service management	8.7
6.1.5	Quality in advertising	0.4.2.2
6.2	Design process	8
6.2.2	Design responsibilities	8.2

Clause (or sub-clause) in ISO 9004-2:1991	Title	Corresponding clause (or sub-clause) in ISO 9004:1987
6.2.3	Service specification	8.1, 8.2, 9.3
6.2.4	Service delivery specification	10
6.2.4.2	Service delivery procedures	10.1
6.2.4.3	Quality in procurement	9, 12.1
6.2.4.4	Supplier-provided equipment to customers for service and service delivery	13.3
6.2.4.5	Service identification and traceability	11.2, 19
6.2.4.6	Handling, storage, packaging, delivery and protection of customers' possessions	16
6.2.5	Quality control specification	12.2
6.2.6	Design review	8.5, 8.5.2
6.2.7	Validation of the service, service delivery and quality control specifications	8.4, 8.5.3, 8.7, 8.9
6.2.8	Design change control	8.8
6.3	Service delivery process	10, 12.3
6.3.2	Supplier's assessment of service quality	12
6.3.3	Customer's assessment of service quality	7.3
6.3.4	Service status	11.7
6.3.5	Corrective action for nonconforming services	11.8, 14, 15
6.3.5.1	Responsibilities	15.2
6.3.5.2	Identification of nonconformity and corrective action	14, 15
6.3.6	Measurement system control	11.3, 13
6.4	Service performance analysis and improvement	16.3
6.4.2	Data collection and analysis	15.5
6.4.3	Statistical methods	20
6.4.4	Service quality improvement	6

Annex C
(informative)

Bibliography

- [1] ISO 9001:1987, *Quality systems — Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing*
- [2] ISO 9002:1987, *Quality systems — Model for quality assurance in production and installation*
- [3] ISO 9003:1987, *Quality systems — Model for quality assurance in final inspection and test*
- [4] ISO 10011-1:1990, *Guidelines for auditing quality systems — Part 1: Auditing*
- [5] ISO 10011-2:1991, *Guidelines for auditing quality systems — Part 2: Qualification criteria for quality systems auditors*
- [6] ISO 10011-3:1991, *Guidelines for auditing quality systems — Part 3: Management of audit programmes*
- [7] ISO 10012-1:1991¹⁾, *Quality assurance requirements for measuring equipment — Part 1: Management of measuring equipment*

¹⁾ To be published

ISO 9004-2:1991(E)

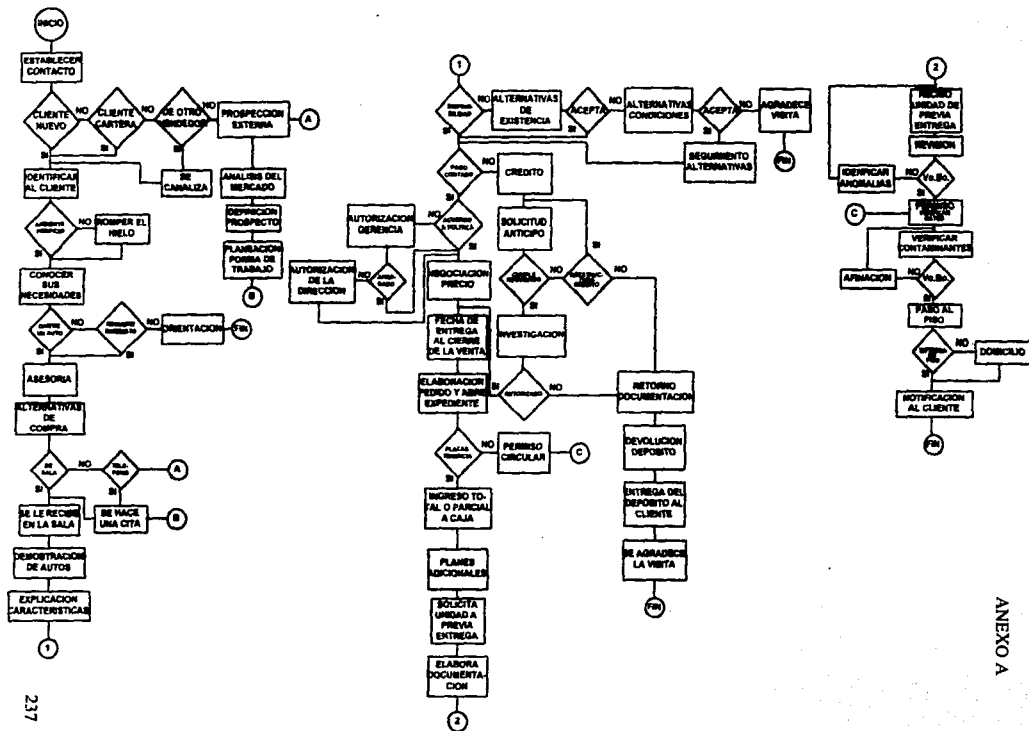
UDC 658.58:658.64

Descriptors quality assurance, quality assurance programme, creation, implementation

Price based on 11 pages

ANEXOS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS



ANEXO A

PLAN ESTRATEGICO DE CALIDAD

NO.	SISTEMAS Y PROGRAMAS	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	METAS CORTO PLAZO	METAS LARGO PLAZO
1	I.S.C. (Índice de Satisfacción de la Clientela) por parte del proveedor, Proyección a Clientes, Grupos Objetivo y Encuestas en piso	Servicio, Ventas, Refacciones y Administración	Identificar las necesidades y requisitos presentes y futuros de los clientes para la mejora continua de su satisfacción, siguiendo la metodología establecida	Involucrar al 100% de los departamentos en la metodología	No. 1 en satisfacción a la clientela en toda la red
2	Educación y entrenamiento	Organización	Matriz de capacitación interna y otros planes adicionales	Aplicar la matriz en un 50% a todo el personal	Aplicar la matriz en un 100%
3	Reconocimientos	Organización	Mediante sistemas de sugerencias individual y grupal para la mejora continua de la satisfacción de clientes internos y externos	Implantar el sistema de reconocimientos, el sistema de sugerencias y la formalización de equipos operativos en: servicio, ventas, refacciones y administración	Tener equipos en: toda la organización, así como el orgullo por pertenecer a la misma
4	Orden y limpieza	Organización	Definir orden y limpieza y actualizar procedimiento de evaluaciones	Nivel de calidad en todo el grupo de 80% a 90%	Nivel de calidad en todo el grupo de 90% a 95%
5	Evaluación de Calidad Departamental	Organización	Mediante encuestas de calidad, productividad y clima laboral. Mediante sistemas de reconocimientos, sugerencias y trabajo en equipo. Mediante sistemas de educación y desarrollo.	Implantar y desarrollar los sistemas de la estrategia, así como los indicadores de medición	Nivel de calidad de 80% a 90%. Estructura de sueldos y salarios. Desarrollo de carrera.
6	C.E.P. (Control Estadístico del Proceso)	Organización	Capacitación	Implantar C.E.P. en: servicio y refacciones	Implantar en: ventas, administración y sucursales
7	Q.O.S. (Sistema Operativo de Calidad)	Organización	Capacitación de la planta manufacturera	Implantarlo en: servicio, refacciones, ventas y administración	Implantarlo en: todo el grupo

8	S.E.B.A. (Sistema Electrónico de Base de Datos Automotriz)	Sistema de calidad integral	Orientar la planeación de calidad, su evaluación y resultados a los estándares de calidad	Implantario	Mejora Continua
9	I.S.C. (Índice de Satisfacción a la Clientela)	Organización	Incorporación continua de todas las áreas del grupo, mediante la metodología establecida	Servicio, ventas, refacciones y administración	Todo el grupo
10	V.S.C. (Valor Superior al Cliente)	Organización	Incorporación continua de todas las áreas del grupo mediante la metodología establecida	Servicio, ventas, refacciones y administración	Todo el grupo
11	Indicadores varios	Áreas de apoyo	Definir indicadores y su medición	Implantación en finanzas y facturación	Implantación en toda el área administrativa
12	ISO-9000	Servicio, ventas, refacciones y administración	Participar en el comité ISO-9000 CONNSISCAL área de servicios	Participación y desarrollo de procedimientos	Certificación
13	Costos de Calidad	Organización	Capacitación y desarrollo de procedimientos	Implantar en: servicio y refacciones	Organización
14	Manual de Calidad	Organización	Basarse en normas ISO-9000	Servicio, ventas, refacciones y administración	Organización
15	Ecosistemas	Organización y comunidad	Cumplir con las normas respectivas	Definir indicadores y medición en servicio	Definir indicadores en todo el grupo
16	Difusión de la cultura de calidad	Escuelas y organizaciones	Difundir la propia cultura de calidad a escuelas y organizaciones mediante visitas y pláticas	Escuelas seleccionadas	Escuelas aledañas a la organización
17	Proveedores	Proveedores	Capacitación, desarrollo de manual, difusión a proveedores y procedimientos de evaluación	Desarrollar manual	Manual, capacitación, difusión y evaluaciones
18	Benchmarking	Organización	Visitas y estudio de líderes en el ramo, así como a ganadores de premios de calidad	Áreas específicas	Toda la organización

ANEXO C

**PLAN OPERATIVO DE CALIDAD Y EVALUACION DE RESULTADOS
COMITE DE CALIDAD**

CATEGORIA	SISTEMAS, PROGRAMAS Y METODOS	FRECUENCIA
1. Calidad centrada en dar valor superior al cliente	Su mejor respuesta/Califique y gane I.S.C. Proveedor Encuestas en piso (valor superior) Prosecución a clientes	mensual/ trimestral mensual mensual mensual
2. Desarrollo de personal con enfoque de calidad	Matriz de capacitación Reconocimientos Indicadores: seguridad, rotación, ausentismo, equipos operativos, número de participantes y número de sugerencias Inducción en calidad Equipos operativos Orden y limpieza Evaluación de calidad departamental (clima laboral)	trimestral trimestral trimestral trimestral trimestral bimestral semestral
3. Información y análisis	Mediciones (C.E.P.) en servicio, refacciones, ventas y administración	mensual
4. Planeación	Plan Estratégico de Calidad	Anual
5. Administración y mejora de procesos	Evaluaciones a los programas I.S.C. y V.S.C. Indicadores en áreas de apoyo: finanzas, facturación, cobranza, administración y contabilidad Q.O.S. (Sistema operativo de calidad)	trimestral trimestral mensual
6. Impacto en la sociedad	Mediciones e indicadores en ecosistemas	trimestral

INDICADORES

1. Tiempo de espera del cliente.
2. Reclamaciones externas.
3. Reclamaciones internas.
4. Piezas negadas por refacciones.
5. Incumplimiento de fechas promesa.
6. Reclamaciones previa entrega.
7. Rotación de inventarios - refacciones.
8. Cartera vencida.
9. Costo de mala calidad.
10. Orden y limpieza.
11. Tiempo para levantar orden para reparación.
12. Atención al cliente.
13. Satisfacción del cliente con la reparación.
14. Tiempo de espera de facturación.
15. Tiempo de autorización de créditos.
16. Tiempo de surtido de refacciones.
17. Unidades inmovilizadas.
18. Cumplimiento de entrega de reportes internos.
19. Tiempo de acondicionamiento de seminuevos.
20. Porcentaje de absorción de gastos de operación.
21. Número unidades vendidas.
22. Tiempo de estancia de unidades en el taller.
23. Variaciones contra presupuesto.
24. Indicadores de personal.
25. Rentabilidad sobre ventas.
26. Lealtad de clientes.
27. Variación de tiempo de operaciones vs. tabulador.
28. Relación de contactos vs. ventas.
29. Avance en entrenamiento.
30. Porcentaje de garantías vs. órdenes de reparación.
31. Tiempo de recuperación de reparaciones efectuadas por la planta manufacturera.
32. Porcentaje de rechazos de reparaciones efectuadas por la planta manufacturera.

PLAN DE CONTROL

AREA	PROCESO CLAVE	INDICADORES CLAVE	METODO DE MEDICION Y/O ANALISIS	MUESTRA	UNIDAD DE MEDICION
Servicio	Recepción	Comprensión de problemas	cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
		Rapidez para levantar orden	cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
		Explicación anticipada del costo estimado	cuestionario que llena el cliente	80%	* satisfacción
		Promptitud para atenderle	cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
		Cortesía	cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
	Taller	Reclamaciones	Gráfico de control para atributos y Pareto	100%	% reclamación
		Entrega del vehículo a tiempo	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
		Calidad de la reparación	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
	Atención a clientes	Forma en que completaron el trabajo	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10
		Limpieza de unidades	Encuesta externa	20%	% satisfacción
Caja	Interés en servirle	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10	
	Explicación de la garantía del trabajo realizado	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10	
	Tiempo de espera al recibir el vehículo	Gráfica para variables y bitácora	100	tiempo min.	
	Explicación de cargos del trabajo	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10	
Prevía entrega	Precio	Cuestionario que llena el cliente	80%	calif. 0 a 10	
	Tiempo de facturación	Gráfica para variables y bitácora	100%	tiempo min.	
Ventas	Preparación del vehículo	Inspección de recibo	Gráfico de control para atributos y Pareto	100%	Defect. p. unidad
		Reclamaciones	Gráfico de control para atributos y Pareto	100%	defect. p. unidad
		Entrega del vehículo en fecha prometida	Encuesta externa	20%	% satisfacción
	Trato durante la venta	Accesorios y equipo	Encuesta externa	20%	% satisfacción
		Estado general del vehículo	Encuesta externa	20%	% satisfacción
		Cortesía	Encuesta externa	20%	% satisfacción
		Conocimiento del producto	Encuesta externa	20%	% satisfacción
		Explicación del funcionamiento del vehículo	Encuesta externa	20%	% satisfacción
	Entrega	Explicación de garantía y mantenimiento	Encuesta externa	20%	% satisfacción
		Entrega del vehículo el mismo día de compra	Encuesta externa	20%	% satisfacción
Refacciones	Venta de refacciones	Disponibilidad de refacciones	Encuesta externa	20%	calif. 0 a 10
	Ventanilla al taller	Plazo de entrega de refacciones	Cuestionario que llena el cliente	80%	* satisfacción
		Refacciones negadas	Diagrama de Pareto	100%	* negadas