

**UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE
ESCUELA EN CONTADURIA**

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
CLAVE: 8793-08**

**“PROCESO INTEGRAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
ORIENTADA AL CLIENTE DEL CONTADOR PUBLICO
CALIDAD DE SERVICIO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LUCENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T E:

ANGÉLICA MARÍA DELGADO DOMÍNGUEZ

ASESORA:

L.A. ARACELI F. LUPERCIO RAMOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dios gracias por tu generosidad hacia conmigo, por permitirme culminar la etapa más importante de mi vida, gracias por estar siempre a mi lado, por ayudarme a superar todos los obstáculos que se presentaron, mil gracias por que todo lo que soy te lo debo a ti.

**Papá, Mamá ustedes supieron lo difícil que fue llegar hasta aquí y no solo para mí sino hasta para ustedes por eso solo me queda agradecer su apoyo y la confianza que siempre me brindaron, pero sobre todo su presencia ya que eso siempre fue mi mayor estímulo para seguir adelante y nunca claudicar
Gracias. Los Quiero Mucho.**

Rosalba siempre fuiste mi hermana favorita, pero creo que los títulos no se dan de a gratis, y tu te lo ganaste por tu incondicional apoyo que siempre me brindas, por ser la persona que siempre me pone en mi lugar, que me obliga a poner los pies sobre la tierra pero sobre todo a comprender que todo en la vida cuesta y que hay que luchar por obtener lo mejor, por todo esto y sobre todo por ser mi hermana. Mil Gracias Te Quiero.

Araceli Lupercio quiero agradecerte no solo por ser un excelente asesor sino por tu amistad y apoyo que siempre me brindaste, por tus consejos que siempre me ayudaron, por tu esencia de persona Gracias.

GRACIAS A TODOS POR CREER EN MI, NO LOS DEFRAUDARE.

Introducción

PRIMERA UNIDAD CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIPO DE TRABAJO

1.1 Cultura organizacional.....	1
1.2 Proceso de desarrollo de un equipo	3
1.2.1 ¿Qué es un equipo?	3
1.2.2 Definición de agrupación	4
1.2.3 Equipo de trabajo	4
1.2.4 Integración de equipo de alto rendimiento.....	6
1.3 Metodología para la mejora continua	8
1.3.1 Concepto de mejora continua	8
1.3.2 Proceso de mejora continua.....	10
1.3.3 Metodología para la mejora continua.....	13
1.3.4 El Enlace Tennessee, un modelo de mejoramiento continuo.....	16
1.3.5 Plan de acción para la mejora.....	21
1.3.6 Control y monitoreo de la acción.....	23
1.4 El cambio... y sus implicaciones para el contador público.....	24

SEGUNDA UNIDAD EL CLIENTE DEL CONTADOR PUBLICO. SERVICIO Y CALIDAD

2.1 Identificación del cliente	27
2.1.1 Expectativas del cliente	28
2.1.2 Importancia del cliente	29
2.2 Estrategias de evaluación	31
2.3 Calidad.....	32
2.4 ¿Qué es el servicio al cliente?	36
2.4.1 Concepto.....	36

2.4.2 Ciclo y triángulo del servicio	37
2.4.3 Calidad en el servicio al cliente.....	39
2.4.4 ¿Tiene el contador público un compromiso para la calidad en el servicio.....	40
2.4.5 Características de la calidad en el servicio	44
2.4.6 ¿Cómo obtenemos la calidad en el servicio al cliente?.....	45
2.4.7 Éxito y fracaso del servicio al cliente	46
2.5 Planeación y herramientas para el contador público	47
2.5.1 Desarrollo de servicio proactivo vs. reactivo	49
2.5.2 Palanca de la calidad.....	49

TERCERA UNIDAD

DESPLIEGUE DE LA FUNCION DE CALIDAD (QFD) HERRAMIENTA DEL CONTADOR PUBLICO PARA LOGRAR UN EFICAZ SERVICIO AL CLIENTE

3.1 El QFD, un concepto de vanguardia.....	51
3.2 Principios básicos	52
3.3 Servicio de calidad. Un enfoque de QFD	52
3.4 Factores que influyen para que los contadores públicos apliquen el QFD	54
3.5 Modelo de QFD en servicio	55
3.5.1 Planear para alcanzar el éxito.....	56
3.5.2 Mejorar el proceso.....	58
3.5.3 Retener las mejoras	60

CUARTA UNIDAD

CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE (MANUAL PARA EL CONTADOR PUBLICO)

4.1 Planeación del proyecto.....	62
4.1.1 Aspecto. Declaración del problema	65
4.1.2 Definición del cliente	74
4.1.3 Alcance del proyecto	74
4.1.4 Metas y objetivos	75
4.1.5 Amenazas	75

4.1.6 Estrategia/acciones	75
4.1.7 Aprobación de los miembros del equipo	76
4.2 Calidad de servicio al cliente (un manual para el contador público)	76

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Actualmente, existen muchas personas que enfatizan en la falta de servicio del contador público, quejándose de que en muchas ocasiones, por ejemplo, tienen que buscarlo para recordar fechas de declaraciones, para pagar impuestos, o para entregar documentación, etcétera.

Esa imagen debe cambiar, no es posible que en esta época aún no comprendamos la gran importancia que tiene el servicio del contador público para el cliente. Debemos aceptar y comprender que muchos han sido los cambios en nuestra vida tanto personal cuanto profesional, los cuales han generado nuevas situaciones a las cuales debemos enfrentarnos. Para ello, es imprescindible aceptar y entender que nos encontramos ante un nuevo modo de hacer las cosas.

He aquí la relevancia de conocer las estrategias para lograr brindar un servicio de calidad, lo cual se obtendrá a través de este estudio, cuyo *objetivo es desarrollar una metodología que muestre los pasos que debe seguir el contador público para lograr una eficaz calidad de servicio al cliente*, así como presentar un manual que facilite la comprensión de dichos pasos.

La primera unidad tiene como objetivo comprender qué es la cultura organizacional y cómo se desarrolla un equipo de trabajo con calidad, con el fin de aplicar una metodología que ayude al mejoramiento de las funciones realizadas por cada persona, miembro del equipo de trabajo.

El objetivo de la segunda unidad es determinar la forma en que se identifica a los clientes y, por consiguiente, conocer sus necesidades y expectativas con respecto al contador público, y esto, para enfatizar su importancia en cuanto a la calidad del servicio que se le debe brindar.

Brindar al contador público una herramienta eficaz, es el objetivo de la tercera unidad. Dicha herramienta es el Despliegue de la Función de Calidad, que nos muestra cómo planear y llevar a cabo un óptimo servicio al cliente.

Finalmente, en la cuarta unidad, se proporcionan de manera práctica las estrategias que puede adoptar el contador público (y su equipo de trabajo) para lograr el éxito en sus funciones, a través del seguimiento de pasos de un **PROCESO INTEGRAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE** (calidad de servicio).

Debemos comprender que la manera de hacer empresa, es decir, de nuestra actuación profesional, no es sólo nueva, compleja y confusa. El nuevo modo de hacer y ser, depende de un nuevo modo de hacer de nosotros, los contadores públicos, de exigirnos un nuevo liderazgo, dispuestos a identificar, adelantarnos y promover el cambio en este asunto que nos ocupa, hoy: la **CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**.

PRIMERA UNIDAD

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EQUIPO DE TRABAJO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder entender la manera en que actúan los individuos dentro de una organización es importante tener una clara definición de lo que es cultura organizacional. Existen muchos autores que la definen; por ejemplo, Harold Koontz y Heinz Wehrlich señalan que: “la cultura organizacional es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización”¹

Por otra parte, Stephen P. Robbins menciona que “es un sistema de significado compartido dentro de una organización que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados”²

Así que con esto podemos darnos una visión de lo que es la cultura organizacional y la podemos definir así:

Es la manera en que actúan los individuos dentro de un ambiente determinado en el cual existe una afinidad entre ellos.

Cuando se presenta un problema, la cultura organizacional restringe lo que pueden hacer los empleados al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver un problema.

Una cosa importante que también menciona Robbins, es que la **cultura organizacional** puede ser analizada de acuerdo a las siguientes diez **características**:

1. IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS: el grado en que los miembros se identifican

¹ En su libro *La administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., México, McGraw-Hill, 1998, p. 198.

² En *Administración. Teoría y práctica*, 6ª ed., Prentice-Hall, 1997, p. 73.

con la organización como un todo, antes que con su tipo de puesto, área o especialidad profesional.

2. **ÉNFASIS DEL GRUPO:** el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos, más bien que de los individuos.
3. **ENFOQUE EN LA GENTE:** el grado en el cual las decisiones de la administración toman en consideración el efecto de los resultados sobre la gente dentro de la organización.
4. **INTEGRACIÓN DE LA UNIDAD:** grado en el que se estimula a las unidades dentro de la organización a que operen en una forma coordinada o interdependiente.
5. **CONTROL:** grado en el cual las reglas, reglamentos y supervisión directa se aplican para verificar y controlar el comportamiento de los empleados.
6. **TOLERANCIA AL RIESGO:** grado en el que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.
7. **CRITERIOS DE RECOMPENSA:** grado en el que las recompensas, como incrementos de salario y promociones, se asignan a los empleados sobre la base de criterios de desempeño del empleado, en contraste con la antigüedad, favoritismo u otros factores no relativos al desempeño.
8. **TOLERANCIA AL CONFLICTO:** grado en el que se estimula al personal a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
9. **ORIENTACIONES MEDIOS-AFINES:** grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzar dichos resultados o productos.
10. **ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO:** grado en el que la organización verifica y responde a los cambios del ambiente exterior.

Así pues, estas son las características con las cuales nos podemos dar idea de cuál es la cultura que se tiene dentro de las organizaciones. Es muy importante determinar la

cultura que se desarrolla en las organizaciones, ya que con ello podemos mejorar el trabajo que se desempeña, proyectando calidad de trabajo y, por ende, **calidad en el servicio prestado.**

1.2 PROCESO DE DESARROLLO DE UN EQUIPO

Para seguir con el estudio del comportamiento de un individuo es necesario saber cómo se integra para desempeñar las actividades diarias, ya que partimos de que el ser humano por naturaleza tiene la necesidad de integrarse y unirse para vivir en sociedad y trabajar en equipo; pero, para lograr integrar un equipo de calidad, se debe conocer y comprender qué es realmente un equipo.

1.2.1 ¿Qué es un equipo?

Un equipo es el conjunto de personas con un objeto común donde conviven en un ambiente de respeto, compromiso y confianza; es una entidad social altamente organizada hacia la consecución de una tarea común, en donde se adoptan e intercambian roles y funciones conforme a normas preestablecidas y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo.

Existen equipos que al interrelacionarse van a lograr una mejora en la comunicación y administración de los procesos. Estos equipos, los cuales se mencionan a continuación, conforman la estructura de administración de la calidad:

- ➔ EQUIPO DIRECTIVO
- ➔ EQUIPO NATURAL DE ADMINISTRACION
- ➔ EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las características de cada equipo se mencionan en el punto 1.3.2, debido, como ya se señaló, a que forman parte de la estructura de administración de la calidad.

También es necesario definir la agrupación, ya que es una forma más de cómo trabajan los individuos dentro de la sociedad.

1.2.2 Definición de agrupación

Una agrupación es el conjunto de personas que cumplirán una función predeterminada. Dentro de una agrupación existe un liderazgo formal, así como una identificación de los integrantes entre sí.

Otra manera de integrarse es realizando trabajos en equipo y para ello determinaremos qué es un equipo de trabajo.

1.2.3 Equipo de trabajo

Es un conjunto de personas que interactúan de manera organizada buscando un fin común, en un ambiente de confianza y respeto, rigiéndose por ciertas normas de actuación, que siempre respetan y se hacen respetar con la prudencia y firmeza del caso. Un equipo de trabajo implica un objetivo común, un vínculo y una organización en la realización de la solución de un problema.

Sus principales características son:

- ✓ Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas.
- ✓ Número reducido de personas.
- ✓ Organización y funciones definidas.

- ✓ Compromiso personal.
- ✓ Límites y disciplinas.
- ✓ Presencia de un vínculo interpersonal.
- ✓ Aprovechamiento del conflicto.
- ✓ Conciencia de la situación interna.
- ✓ Clima de trabajo libre.
- ✓ Respeto a los valores de los compañeros.

Un trabajo en equipo se crea gracias a que los conocimientos o habilidades que son necesarios para cumplir con una tarea no están sólo en una persona. Los equipos de trabajo fueron creados para llevar a cabo una misión, y el resultado depende del funcionamiento de cada uno de sus integrantes y de la interacción con los demás.

Un equipo está integrado por un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones de acuerdo a normas preestablecidas y que disponen de habilidades para manejar su proceso social y afectivo.

Su objetivo es crear un grupo de trabajo en el cual funcione orgánicamente más que en forma mecánica. Los equipos pueden aprender a funcionar orgánicamente incrementando la satisfacción de sus miembros al trabajar en colaboración uno con otro.

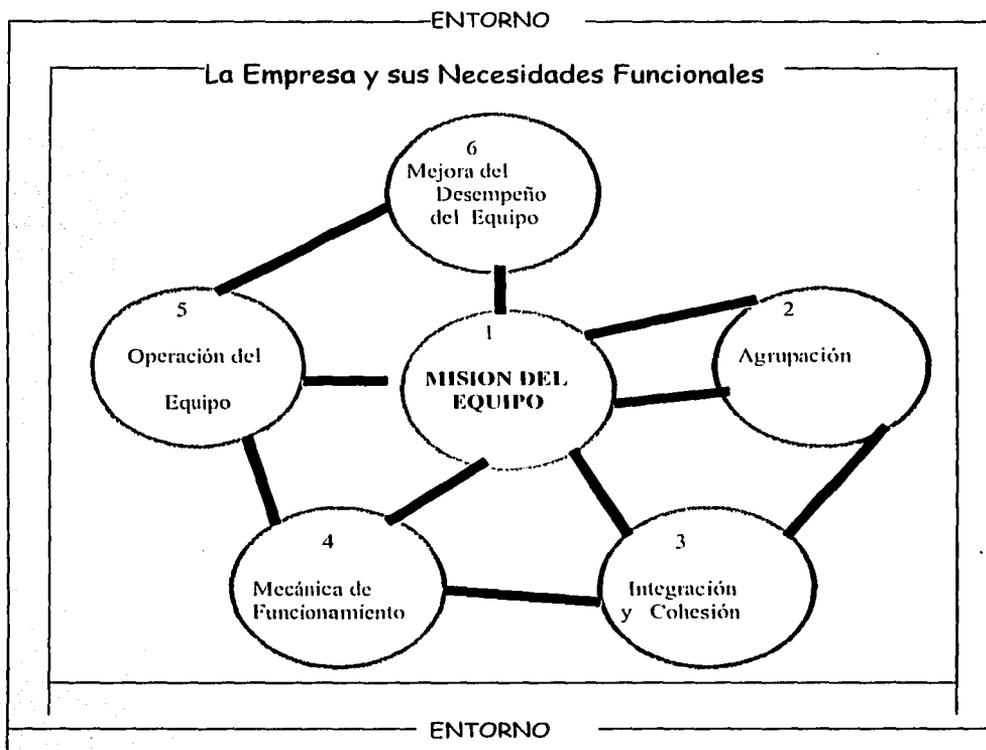
Para la optimización de resultados en equipos de trabajo se necesita:

- ⇒ La motivación
- ⇒ La optimización
- ⇒ La organización.

Para que todo esto se aproveche al máximo, a continuación se señalan los pasos a seguir para integrar equipos de alto rendimiento.

1.2.4 Integración de equipos de alto rendimiento

MODELO DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO⁴



⁴ Véase en CENCADE. *Equipos de mejora y metodología de calidad*, México. Centro de Capacitación y Adiestramiento, S.C., 2000. p. 3.

En el siguiente cuadro se describe cada paso del modelo citado:

PRIMER PASO MISION DEL EQUIPO	Tiene como objetivo establecer la misión específica del equipo que permita cubrir las necesidades funcionales. Entre sus actividades está el establecimiento, por el líder natural, de la fecha y hora de reunión obligatoria para los integrantes del equipo, así como que ellos definan el propósito general del área y para qué se forma el equipo.
SEGUNDO PASO AGRUPACION	Se asigna al conjunto de personas que cumplirá con la función determinada conforme a que los integrantes del equipo se identifican entre sí y que se establezca un liderazgo formal.
TERCER PASO INTEGRACION Y COHESION	Cuyo objetivo es integrar a los miembros de un equipo, cumpliendo el principio de complementariedad con la interdependencia de sus miembros. Los integrantes del equipo definirán sus habilidades, capacidades y conocimientos así como utilizando el principio de complementariedad, el líder establece el "perfil" del equipo.
CUARTO PASO MECANICA DE FUNCIONAMIENTO	Lo primordial que tiene este paso es que el equipo establezca su normatividad y reglas que le permitan tomar acuerdos. Para ello, se desarrollan ciertas actividades, como establecer sus normas en la primera reunión de equipo, así como sus reglas con las cuales trabajarán en las próximas reuniones y establecer la forma en que se dividirán el trabajo para mejorar sus procesos, por lo cual las reglas y normas deben constar por escrito.
QUINTO PASO OPERACION DE EQUIPO	En esta etapa se fijan metas, actividades funcionales y responsabilidades; también se establecen medidas del desempeño y del reconocimiento a los integrantes del equipo. Todo esto lo lleva a cabo iniciando el equipo su programa de reuniones y sobretodo respetarlo; establece las condiciones para aplicar la metodología y el sistema de retroalimentación y reconocimiento para los integrantes.
SEXTO PASO MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO	Su objetivo es habilitar a los integrantes del equipo con las herramientas necesarias para mejorar el desempeño del mismo, cuyas actividades son: evaluar su nivel de desempeño y elaborar un programa de capacitación para mejorar el desempeño de sus integrantes aplicando las herramientas de mejora continua.

Una vez que los equipos de trabajo se encuentren totalmente integrados y que sean capaces de brindar un alto rendimiento a todo lo que se proponen desarrollar, es necesario contar con una metodología para que cada vez su trabajo sea realizado con mayor calidad.

Aquí cabe mencionar que, precisamente, en el trabajo de equipo con calidad se pueden lograr los objetivos de una organización y, para efectos de este estudio, es importante enfatizar la trascendencia que tiene la cultura organizacional con respecto a los equipos de trabajo formados por contadores públicos, cuyos procedimientos deben ser formales, sobretodo tratándose del servicio a los clientes.

Siguiendo el esquema de la integración de equipos de alto rendimiento, en las siguientes líneas se determinará la forma de tener una mejora continua encaminada al logro de los objetivos de la organización.

1.3 METODOLOGIA PARA LA MEJORA CONTINUA

1.3.1 Concepto de mejora continua

Los constantes cambios que se presentan actualmente han hecho a la administración moderna apoyarse en modelos de calidad total, culturas de excelencia, sistemas de calidad, etc. Todo esto ha sido correcto, pero todo esfuerzo de cambio que no esté relacionado con un modelo de mejora continua termina por volverse obsoleto en estos tiempos donde la única constante ha sido la renovación.

Mejora continua significa una forma de vida empresarial que se perfecciona constantemente, observando a la empresa como un todo en su conjunto, que involucra la calidad del producto, los procedimientos, el servicio, las estrategias, la renovación constante de las metas empresariales, etc.

Mejora continua responde también a la sensibilidad y flexibilidad de operación para comprender y responder de manera casi inmediata a los cambios en el mercado y en la

sociedad; es innovación apoyada en una verdadera inteligencia empresarial, con la participación activa de la creatividad de todos los colaboradores correctamente orientada para adelantarse a las propuestas de la competencia.⁵

Mejora continua es desarrollo individual y de conjunto que promueve en todo momento una mejor calidad.

Por lo tanto, se puede decir que *la mejora continua es la innovación y creatividad, bien orientadas, de todos los colaboradores de la empresa, para adelantarse a la competencia y a las tendencias y cambios que se presenten dentro del ambiente donde se desenvuelve.*

La mejora continua implica mejorar todos los servicios y todos los procesos de la organización de manera permanente, es decir, **MEJORAR TODO LO QUE SE HACE, TODO EL TIEMPO.**

La mejora continua esta enfocada hacia:

- √ La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- √ La participación de todos.
- √ Convertir a los proveedores en parte del sistema.
- √ La mejora continua de productos y servicios.
- √ Constancia en el propósito.
- √ Orientación a los procesos.

Dado su enfoque, a través de la mejora continua se puede lograr **un desarrollo de confianza mutua, reducir el miedo en la organización, mejorar las comunicaciones y crear el orgullo por el trabajo bien hecho**, con lo que se obtienen diversas ventajas, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Aumenta la Calidad.

⁵ Ver "Mejora continua empresarial", en *Excellentia*, vol. 5, núm. 44, México, 1995, pp. 49-51.

- Disminuye el retrabajo.
- Mayor productividad.
- Disminuye el costo.
- Precios más flexibles.
- Incrementa la anticipación de la empresa en el mercado.
- Crece la empresa y hay mayor seguridad para todos.

1.3.2 Proceso de mejora continua

Antes de adentrarnos al estudio del proceso de mejora continua se considera importante mencionar los diversos tipos que conforman una estructura de administración de la calidad relacionados, necesariamente, con la mejora continua.

ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

EQUIPO DIRECTIVO: es el equipo de mayor jerarquía en la organización, responsable de la implantación del programa de mejora continua; mide y revisa el progreso en toda la organización.



EQUIPO NATURAL DE ADMINISTRACION: es permanente y está formado por un administrador y sus subordinados directos. Se reúnen regularmente para medir sus procesos; seleccionan y definen los proyectos de mejoramiento; forman y designan a los equipos de mejora de procesos y los apoyan para la consecución de sus proyectos.



EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS: trabaja en conjunto temporalmente para un mejoramiento específico, se disuelve una vez terminado el proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como la participación de los equipos de mejoramiento de los procesos es voluntaria, se formará el número de equipos que sea necesario; pero es importante que las actividades no se dupliquen y que cada uno contribuya para el beneficio de todos. Se recomienda sesionar una o dos horas a la semana.

Cada equipo de mejoramiento de proceso lleva a cabo el análisis y la propuesta de solución de un problema determinado en su área de acción. Este proceso tiene dos fases:

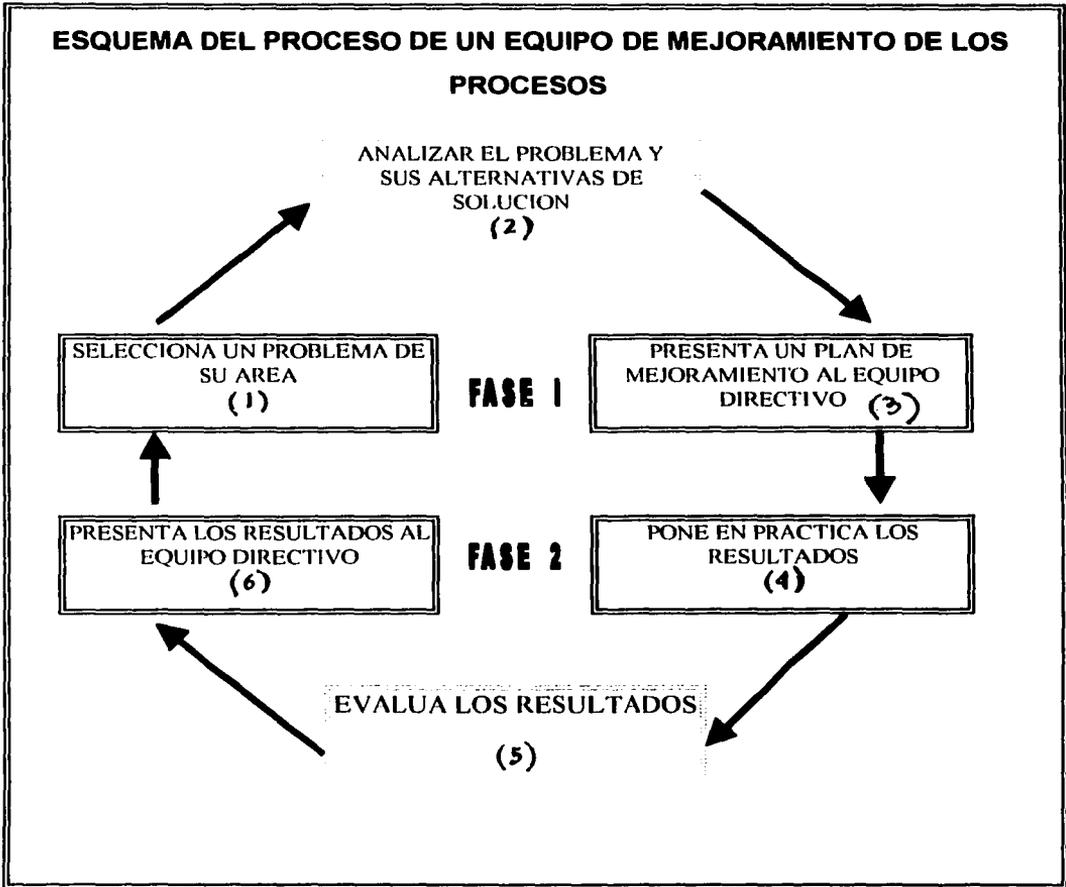
PRIMERA FASE:

1. Seleccionar un problema de alguna área en específico y la cual es factible solucionarla, y que puede ser identificada por:
 - Los miembros de los equipos naturales de administración.
 - Los miembros de los equipos de mejoramiento de los procesos.
2. Análisis del problema y sus alternativas de solución.
3. Presentación de un plan de acción (mejoramiento).
 - Este es presentado por el equipo de mejora al equipo natural de administración, el cual lo analizará y enviará al equipo directivo; éste dará la aprobación y apoyo para que se ponga en marcha.

SEGUNDA FASE:

1. Poner en práctica las soluciones.
2. Evaluar los resultados obtenidos.
3. Presentar los resultados al equipo directivo.

Dichas fases se pueden esquematizar como sigue:



1.3.3 Metodología para la mejora continua

A continuación se señalan los pasos para desarrollar una metodología de calidad en la mejora continua de procesos:

Paso 1. COMPRENSIÓN DEL PROCESO: Cuyo objetivo es comprender y analizar el proceso actual e identificar las actividades e integrantes de cada una de ellas. Y sus actividades se desarrollan explicando a través de símbolos y textos sencillos las actividades que componen el proceso.

Paso2. SISTEMA CLIENTE-PROVEEDOR: El objetivo es identificar las relaciones clientes – proveedores existentes, así como las necesidades de cada uno de ellos. Dentro de sus actividades están las de identificar y definir los procesos, central, clave y de apoyo además de que los integrantes identifiquen los procesos señalando “quién” y “qué hace” en cada actividad identificada.

Paso 3. REQUISITOS NEGOCIADOS: El objetivo de este tercer paso es determinar los niveles de calidad, así como la negociación de los requisitos, y aplicar las hojas de verificación como elementos de control. Las actividades son: **se envía la carta al cliente, para saber qué espera del proceso y cómo quiere los resultados; se llevan a cabo entrevistas con los clientes, y se establecen compromisos de cumplimiento para los requisitos; asimismo, se verifica el cumplimiento actual de los requisitos. Las herramientas necesarias son la carta al cliente, contrato cliente-proveedor, hoja de verificación y listado de verificación (check list).**

Paso 4. INDICADORES Y MEDICIONES: Como objetivo está el identificar y seleccionar los indicadores y su sistema de medición, de acuerdo con el área

funcional y con el proceso seleccionado. Como actividades se tienen: los miembros del equipo deben definir “en qué” van a medir los requisitos, “con qué” los van a medir; se efectúan mediciones indicadas y se cuantifican los conceptos de costos de no calidad, y para esto las herramientas necesarias son: la hoja de verificación, tabla de indicadores del proceso seleccionado y diseñada por el equipo, hoja de registro, histogramas, gráfica lineal y costos de no calidad.

Paso 5. NIVEL DE EFICIENCIA: El objetivo es determinar y comprender el nivel de respuesta actual con que se cuenta y conocer la capacidad real en los procesos, así como establecer la Situación Futura Deseada (SFD). Las actividades son: recolectar los datos, organizarlos y analizarlos; presentar la información del diagnóstico en niveles de eficiencia; calcular las capacidades reales de los procesos seleccionados, y establecer las SFD globales, parciales y sus metas. Las herramientas necesarias son: estadísticas, medidas de tendencia central de dispersión, histogramas, gráfica lineal y diagrama de Pareto.

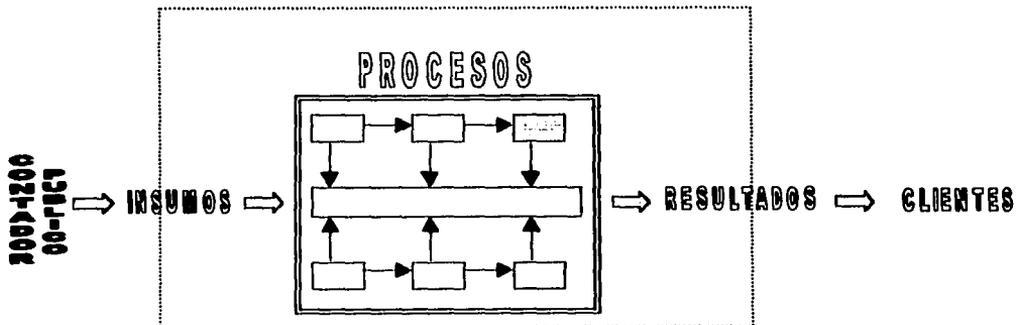
Paso 6. MEDIOS DEL PROCESO: Su objetivo es identificar las causas generadoras de los problemas actuales y organizar por factores. En este paso las actividades son las siguientes: el equipo define la problemática actual, la jerarquiza y define prioridades; también define las “causas” de los problemas seleccionados utilizando la técnica de “lluvia de ideas”; ordena las causas de los problemas utilizando el diagrama causa-efecto. Las herramientas son: diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto, gráfica de factores causales y técnica de “lluvia de ideas”

Paso 7. PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA: Como objetivo está el que el equipo proponga y defina las actividades necesarias para disminuir los problemas y poder llegar a la SFD y establecer las prioridades en las actividades propuestas. Sus actividades son: utilizar la técnica de “lluvia de ideas”; definir

una amplia lista de actividades para alcanzar la SFD; ordenar y dar secuencia cronológica de una de las actividades definidas anteriormente; establecer fecha de compromiso y responsable para cada actividad, y por último, plasmar por escrito y programar en Gantt. Sus herramientas son: gráfica de Gantt y la técnica de “lluvia de ideas”.

Paso 8. MONITOREO Y RECOPIACIÓN: Como objetivos están los siguientes: el equipo indica y establece los puntos de control para las actividades del plan de mejora; verifica la correcta ejecución de las actividades y establece las corrientes o recopilación. Y como actividades están la de monitorear programas, establecer correcciones, analizar las actividades del plan y definir los puntos críticos, establecer el control de los puntos críticos a través de un gráfico, verificar la ejecución de las actividades del plan de acuerdo con el programa establecido y documentar proyecto de mejorar.

Con el fin de que se comprenda el proceso de mejora continua, se incluye a continuación un diagrama relacionado con la actividad del contador público:



“CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE INTERACTUAN PARA OBTENER UN CONJUNTO DE METAS” \longrightarrow SISTEMA, el cual adopta un proceso de calidad relacionado en su totalidad con el **SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE.**

1.3.4 El ENLACE TENNESSEE, un modelo de mejoramiento continuo

El modelo Tennessee es un enfoque sistemático por fases para implantar el **cambio de cultura**, tomando en consideración el aspecto del liderazgo, la efectividad de los equipos, las herramientas para la administración de la calidad y la administración y mejora de los procesos, todos éstos enfocados hacia la satisfacción de los **usuarios de un servicio**.

Cabe mencionar que Tennessee Associates International es una empresa de consultoría en administración reconocida internacionalmente por su trabajo sobre incremento en productividad a través de la **mejora continua para la calidad**. El nombre Tennessee ha llegado a ser sinónimo de calidad.

A través de diversos estudios realizados por esta empresa, se llegó a la conclusión de que el uso aislado de la estadística no es suficiente para asegurar los incrementos en calidad y productividad que busca una empresa. Pero si se combinan simultáneamente con **cambios de actitudes, estilo de administración y cultura**, su aplicación generará una mejora significativa y duradera.⁶

Tennessee Associates recomienda un MODELO/PLAN que incluye cuatro fases:

Fase I. PREPARACION PARA EL INICIO: el equipo directivo se forma e identifica la estructura, políticas, plan de implementación.

Fase II. EL INICIO: el equipo administrativo se forma; capacitación en procesos.

Fase III. TRANSICION HACIA LA MEJORA CONTINUA: El equipo de mejoramiento se forma; capacitación en habilidades de equipo y administración de procesos.

Fase IV. MEJORAMIENTO CONTINUO: cultura organizacional, satisfacción del usuario a través de la gente, procesos, liderazgo, equipos.

Veamos, mediante los siguientes diagramas, cada una de las fases:

⁶ Información obtenida en la presentación especial que hizo Tennessee Associates de México, S.A. de C.V. a la División Vitro Fibras y Silicatos del Grupo Vitro, en el Seminario de Calidad Integral, 1999.



**FASE I
PREPARACION PARA EL INICIO**

Concientización de la alta dirección
Escuchar, leer, preguntar, hablar,
asistir a seminarios

Comprensión de la alta dirección
Desarrollar la definición y comprensión del
"Nuevo" sistema de administración
¿Por qué se tiene que hacer un cambio?
¿Qué Debería Hacer la alta dirección

Compromiso de la alta dirección
Comprometerse a involucrarse
Personalmente en el desarrollo e
implementación del "Nuevo" sistema

El equipo natural de administración del más alto nivel, llega a ser el equipo directivo para implementar y demostrar la administración de la calidad en toda la empresa

Identificar líderes y facilitadores de la administración de la calidad. Iniciar proyectos piloto

El equipo directivo emplea los principios de trabajo en equipo.

Evaluar la receptividad de la empresa sobre la administración de la calidad

Identificar los equipos naturales de administración

Crear y realfirmar la política de calidad de la empresa

Desarrollar el modelo y el plan para implementar la administración de la calidad en la empresa

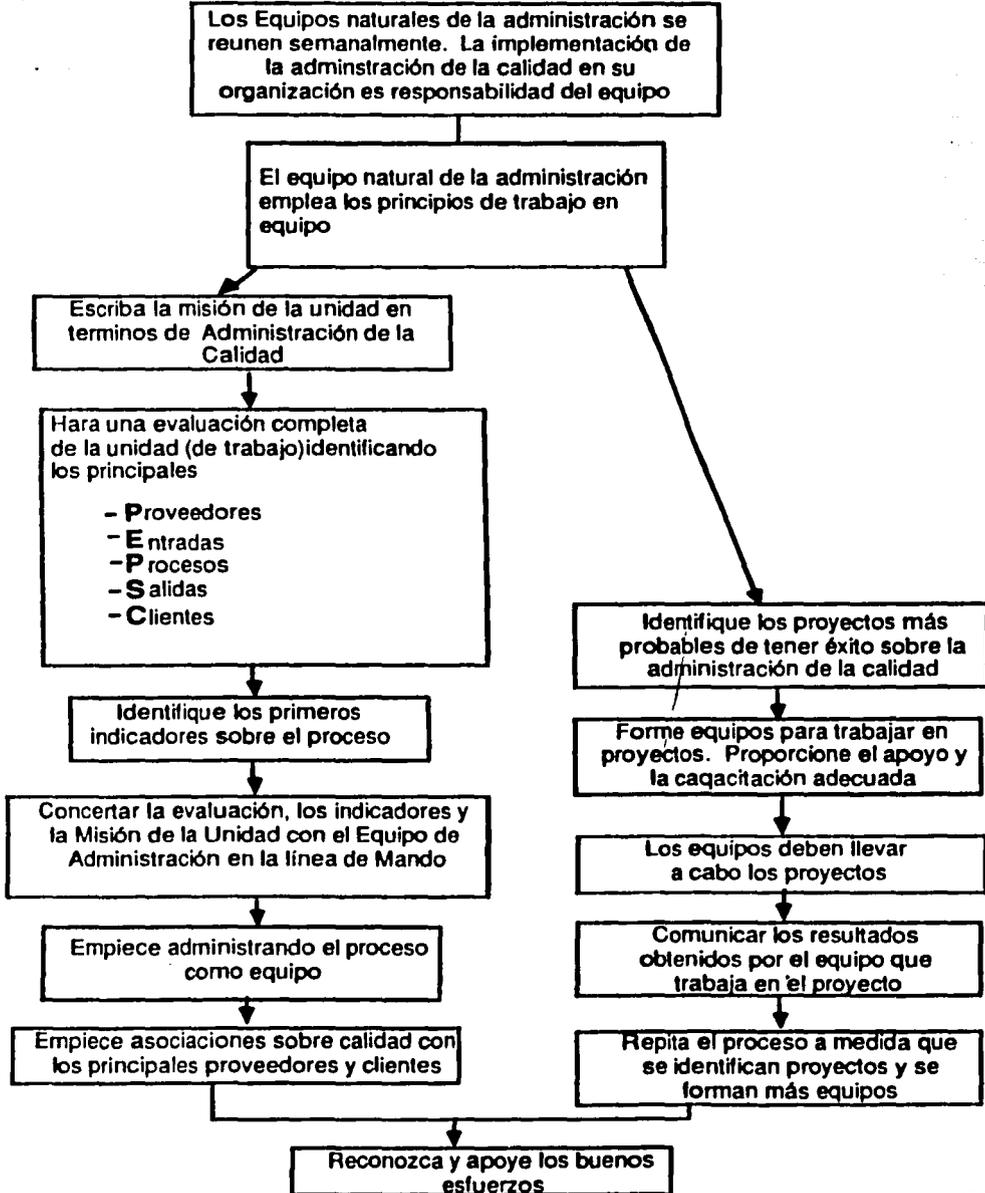
Identificar los requerimientos generales de capacitación para todos los empleados asignar recursos para llevar a cabo la capacitación

Comunicar el concepto de administración de la calidad a todos los empleados

Desarrollar indicadores para medir el avance de la implementación



**FASE II
EL INICIO**



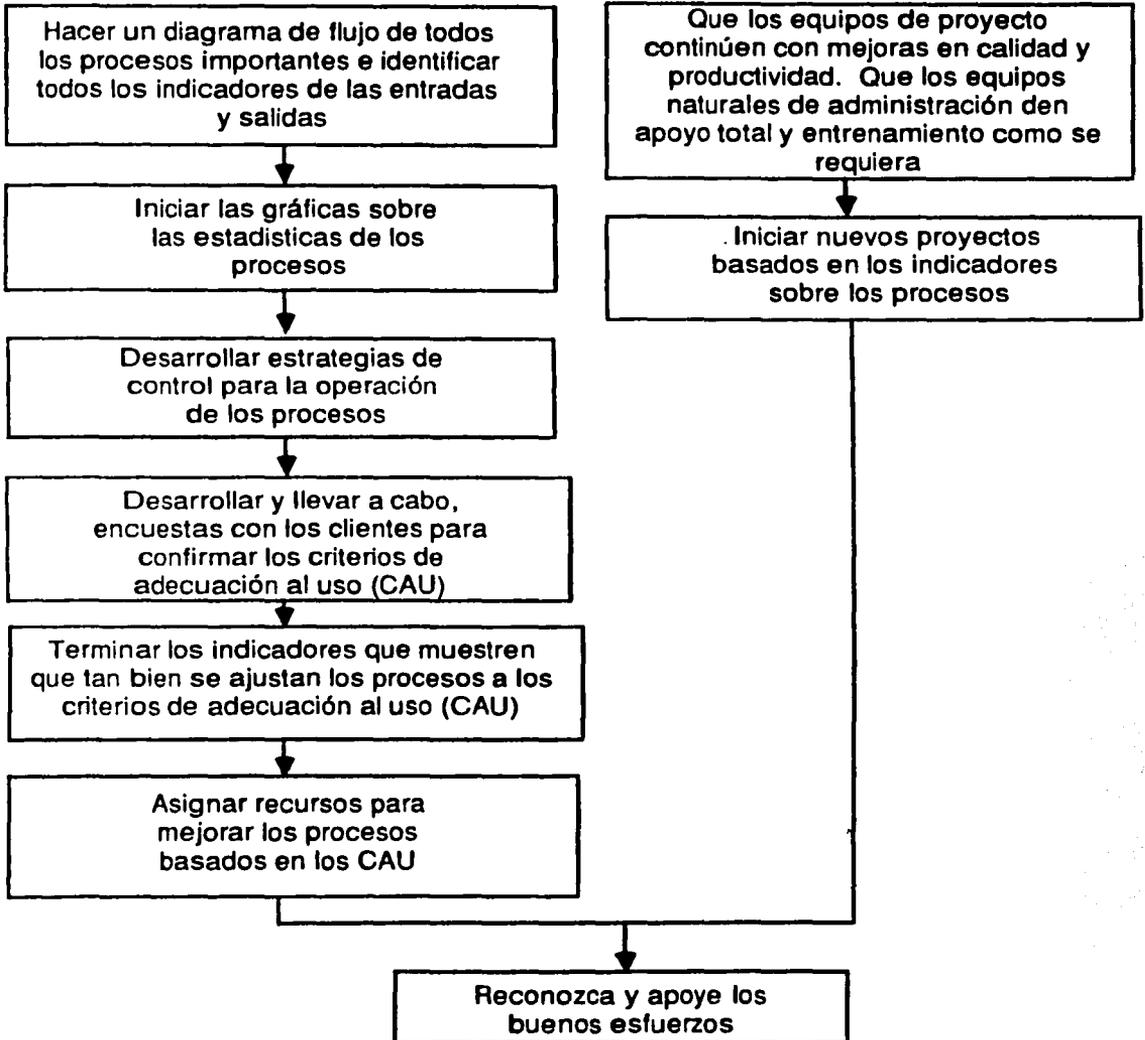
TENNESSEE ASSOCIATES



FASE III

TRANSICION HACIA LA MEJORA CONTINUA

Cada equipo natural de administración es responsable de vigilar que se realice lo siguiente





**FASE IV
MEJORAMIENTO CONTINUO**

Cada equipo natural de administración mejorará continuamente y enfatizará

• **La orientación hacia el cliente**

- El criterio de la adecuación al uso
- La asociación sobre la calidad
- Cliente interno como externo

• **Liderazgo**

- Asesoría, orientación, apoyo, etc
- Practicar con el ejemplo

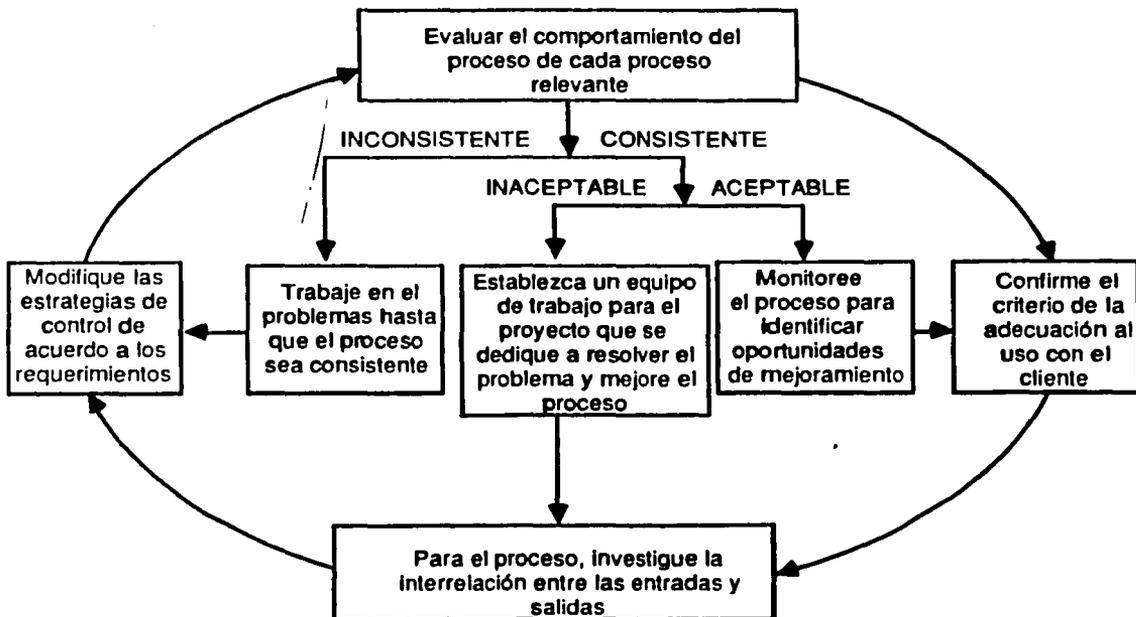
• **El Trabajo en Equipo**

- Participación total
- Festejos

• **Gente**

- Desarrollo
- Reconocimiento

• **Procesos**

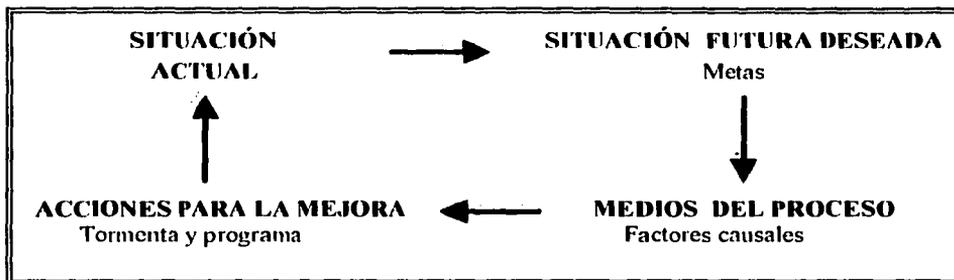


1.3.5 Plan de acción para la mejora

Si ya se identificaron los procesos, se midieron los niveles de eficiencia y se establecieron las metas, ¿qué se debe hacer ahora?

¡TOMAR ACCIONES PARA LA MEJORA!

Es decir, llevar a cabo un análisis de la situación actual, con el fin de programar la situación futura deseada.



Para ello, se recomienda seguir el esquema de PROPUESTA DE MEJORA que se presenta en la siguiente página .

PROPUESTA DE MEJORA

PROCESO: _____

1. PROBLEMA PRINCIPAL	2. INDICADOR O INDICADORES
3. SITUACION ACTUAL	4. CAUSAS
5. METAS	6. ACCIONES DE MEJORA
7. RIESGOS Y/O DESVENTAJAS DE APLICACIÓN	8. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLANTACION

1.3.6 Control y monitoreo de la acción

El control, como se sabe, es un proceso por medio del cual se establece y cumple un plan o norma.

Para efectos de este estudio vale hablar de **AUTOCONTROL de un equipo de contadores públicos respecto a sus procesos, el cual debe:**

- √ Contar con el conocimiento preciso de lo que el cliente espera de su proceso (sus requisitos).
- √ Conocer lo que se está haciendo realmente; con qué intensidad están cumpliendo los requisitos.
- √ Tomar decisiones y aplicar acciones de mejora del proceso, con base en el uso responsable y capaz de los factores causales.

Ahora bien, ¿qué es monitorear?

Monitorear es observar periódicamente cómo se desarrolla la aplicación del plan de mejora.⁶ Y esto se hace con el fin de:

- Establecer puntos de control en el plan de mejora.
- Ayudar a observar si se cumple con las responsabilidades asignadas.
- Verificar el alcance de objetivos parciales.
- Identificar e informar hechos o situaciones inesperadas.
- Tomar decisiones y acciones que orienten al plan a su cauce original.

⁶ En la obra citada en la nota 4.

En la actualidad, y dada la competencia existente, se debe tener muy en cuenta este tipo de ayuda para mejorar la situación de una empresa. **El contador público debe realizar continuamente un análisis de su situación con respecto a sus clientes, principalmente con relación al servicio que está brindando.** Utilizando los esquemas descritos con imparcialidad, con veracidad, se encontrará con sorpresas que lo ubicarán en su realidad, lo que le ayudará a tomar la decisión dirigida al cambio.

1.4 EL CAMBIO... Y SUS IMPLICACIONES PARA EL CONTADOR PUBLICO

Cada organización tiene una cultura diferente. Sin embargo, cualquiera que sea su tipo, esa cultura se divide en cinco dimensiones:⁸

1. Sistemas de creencias y valores compartidos

- La importancia de SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE o usuario.
- La importancia del largo plazo vs. el corto plazo.
- La burocracia tradicional vs. la administración participativa.
- El compromiso hacia la CALIDAD.

2. Fuerzas impulsoras de la organización, técnico-económicas

- La influencia de la tecnología en los resultados.
- La influencia de las teorías y de los conceptos económicos en la distribución de los recursos.

3. El lenguaje y los métodos de comunicación

- Escrito, hablado, corporal, visual, gráfico, numérico, estadístico.

4. Estructura

- Instituciones sociales

⁸ Ibidem, p. 4-2.

- La organización formal
- La organización informal
- La educación y la capacitación

5. Manifestaciones del liderazgo

- El estilo
- Las acciones
- Los ejemplos
- El drama
- El folklor
- Los símbolos
- Los temas constantes

Los contadores públicos deben considerar estas dimensiones culturales con el fin de hacer un examen comprometido con el fin de detectar las fallas que hubiere y corregirlas, es decir, llevar a cabo LOS CAMBIOS necesarios para hacer realidad la misión de su empresa, para lograr sus objetivos.

Otro de los aspectos que se deben tomar en cuenta son las **políticas internas** de la empresa. Los cambios requeridos para implantar exitosamente un sistema de administración de la calidad integral⁹ en un ambiente organizaciones, requieren de habilidades políticas excepcionales, sobretodo con relación al **SERVICIO AL CLIENTE**.

Frecuentemente las políticas en las organizaciones representan los medios para obtener ventajas individuales o grupales, especialmente cuando se desea mantener una situación actual. Esto, es un error, ya que debe actuarse conforme a la misión de la empresa.

La idea de realizar cambios produce INCERTIDUMBRE Y RIESGOS, crea conflicto

entre los que proponen los cambios y los que dependen de lo establecido. Cabe señalar que **SOLAMENTE LA ALTA ADMINISTRACION PUEDE EFECTUAR CAMBIOS CULTURALES DURADEROS.**

Para realizar el cambio, se deben seguir los siguientes pasos:

- ① Reconocer la **NECESIDAD** del cambio.
- ② Conseguir que su empresa **ACEPTE** este cambio.
- ③ Ampliar el **APOYO** al cambio.
- ④ Crear unidades de **COMPROMISO** en la empresa.
- ⑤ Establecer un **ENFOQUE** claro a través de una misión, de los equipos directivos, del plan, del modelo, etcétera.
- ⑥ Hacer de las personas en la alta administración los **CAMPEONES DEL CAMBIO.**

Para lograr lo anterior, es decir, para realizar los **cambios culturales**, se requiere de:

- Una planeación cuidadosa.
- Paciencia y perseverancia.
- Un refuerzo constante.
- Poco a poco.
- Por medio del ejemplo.
- Primero lo importante.
- Una comunicación clara.
- Constancia en el esfuerzo

⁹ El tema sobre la calidad integral se trata en el apartado 2.3 de este estudio.

EL CLIENTE DEL CONTADOR PUBLICO. SERVICIO Y CALIDAD

2.1 IDENTIFICACION DEL CLIENTE

Las compañías se mantienen en el negocio y prosperan porque las personas compran sus productos y servicios; mientras más alto sea el nivel de satisfacción del cliente, más grande la posibilidad de repetir el negocio. En el mercado competitivo actual, las empresas que no escuchan a sus clientes y no hacen un esfuerzo por satisfacer sus deseos, muy pronto se encontrarán a sí mismos perdiendo clientes y presencia en el mercado.

En la primera mitad de siglo pasado, la industria norteamericana tenía poca preocupación por esto sin embargo el estilo e innovación fueron factores claves para atraer clientes, los temas de calidad, durabilidad y satisfacción del cliente fueron temas menores.

¿A quién se está tratando de satisfacer? El cliente debe ser el representativo de la definición del problema. Ya que se podrán tener múltiples clientes tales como internos, externos, gobierno, etcétera.

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, quienes absorben el servicio (o producto). Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes, sin los cuales la empresa no puede existir. Para atraerlos, **la empresa debe determinar qué necesitan las personas, es decir, se les debe dar una especial atención.**

La empresa, para tener éxito, lo primero que tiene que hacer es determinar el tipo de cliente al que se pretenderá satisfacer, ya que de esto dependerá el servicio que se le brinde.

Para efectos de este estudio, los clientes pueden dividirse en dos tipos:

- **CLIENTES EXTERNOS:** quienes reciben el servicio.
- **CLIENTES INTERNOS:** administradores, accionistas, empleados, es decir, todas las personas que integran de la empresa

2.1.1 Expectativas del cliente

Las expectativas y las demandas de los clientes a quienes atienden las empresas reciben la influencia de factores económicos y no económicos. Sin embargo, los factores principales de influencia son las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas, muchas de las cuales son servicios (y productos) de patrones culturales del ambiente social; no obstante, los factores económicos también desempeñan un papel primordial, ya que **las personas quieren recibir todo lo que sea posible por su dinero.**

Las expectativas de los clientes caerán en tres categorías: deseos hablados, básicos no hablados y excitantes no hablados.

DESEOS HABLADOS: en este punto tenemos las entrevistas frente a frente, encuestas telefónicas, grupos enfocados, clínicos con clientes y encuestas por correo.

BASICOS NO HABLADOS: aquí se encuentran las quejas, las devoluciones y los requerimientos funcionales.

EXITANTES NO HABLADOS: que son la observación de clientes y las innovaciones de mejoras substanciales.

Cuando se captura la voz del cliente, es crítico que se entienda que el cliente dará una bolsa mezclada de deseos. Algunos de estos deseos pueden ser soluciones a problemas, quejas, medidas y aún temas del proceso. La meta es desarrollar una lista de importantes deseos de raíz no restringidos. Esto se logra reconociendo cuando el cliente le ha dado una solución. Se debe tener cuidado en obtener las palabras exactas del cliente y desarrollar una lista de enunciados descriptivos en contraposición a enunciados de tributo de servicio de una sola palabra como costos, entrega o calidad de servicio. También se debe involucrar al equipo completo y generar un diccionario de deseos, el

También se debe involucrar al equipo completo y generar un diccionario de deseos, el cual mantenga récords de lo que el cliente quiso decir, en qué contexto y de que fuente.

Los **contadores públicos** deben ser objetivos respecto a lo expuesto en los párrafos anteriores, es decir, tienen que comprender que sus clientes esperan de ellos un servicio eficaz, de calidad, y esto, a cambio de lo que están pagando por ello. Los clientes representan una incertidumbre potencial para la organización, pueden quedar satisfechos o insatisfechos del servicio adquirido. Pero, ¿cómo lograr brindar un servicio de calidad al cliente? La respuesta a esto se obtendrá a través de las herramientas que se brindan en este estudio.

2.1.2 *Importancia del cliente*

Como menciona Harold Koontz,⁹ *“los clientes son la razón de la existencia del negocio. Sin embargo, con frecuencia se tiende a olvidar este punto, aunque existe abundante evidencia de que acercarse a los clientes puede dar muy buenos resultados.”*

¿Qué tan importante es el cliente? El siguiente diagrama responderá a esta interrogante:

ADMINISTRACION
PARA LA
CALIDAD INTEGRAL

1° ENFOQUE HACIA
EL CLIENTE

2°

CULTURA DE
TRABAJO EN
EQUIPO

3°

ADMINISTRACION
DE LOS PROCESOS

⁹ Citado en la nota 1, p. 10.

Uno de los aspectos más importantes en la administración para la calidad integral es, precisamente, el ENFOQUE HACIA EL CLIENTE, para lo cual se deben realizar las siguientes actividades:

- ⇒ Tener la calidad como una obsesión.
- ⇒ Identificar al CLIENTE.
- ⇒ Escuchar, comprender.
- ⇒ Diseñar un plan de acción y correctivo.
- ⇒ Establecer estándares de desempeño.
- ⇒ Lograr un SERVICIO DE "CLASE MUNDIAL" como meta.
- ⇒ Tener un sistema administrativo de recepción de quejas.
- ⇒ Lograr la integración en la organización.
- ⇒ Preguntar al CLIENTE.
- ⇒ Desarrollar una FILOSOFIA DEL CLIENTE.
- ⇒ Considerar cada encuentro entre el CLIENTE y la empresa.

Los clientes satisfechos son la explicación del éxito de una empresa. De ahí la importancia que representan. Los éxitos no ocurren por arte de magia. El **contador público debe orientarse y orientar a sus empleados hacia el servicio de calidad, ponerse en el papel del cliente para comprender sus necesidades, tener en mente que el servicio va más allá de llegar al mismo cliente, tener en mente abierta para entender los descontentos de los clientes para poder corregir cualquier falla.**

Una vez que la voz del cliente es conocida, es importante cuantificar dos aspectos: primero, qué tan importante es la característica para el cliente, y segundo cómo se compara su compañía con lo mejor de la competencia respecto a estos deseos del cliente.

Una de las prácticas más comunes para obtener esta información es: se puede preguntar a los clientes su evaluación tanto en la importancia de cada aspecto del servicio como el rango en una escala numérica para este servicio, típicamente en una escala de cinco puntos para permitir clasificar el servicio en algún rango desde pobre hasta excelente.

2.2 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

Aquí podemos hacer mención de que existen diversos métodos en los cuales podemos basarnos para determinar y capturar correctamente los deseos del cliente; sin embargo, debemos considerar el tiempo, costo y disponibilidad de los recursos para poder seleccionar alguno de éstos. Los siguientes son los métodos más populares para identificar los deseos del cliente:

GRUPOS ENFOCADOS. Información adicional de los clientes puede ser obtenida a través del uso de pequeños grupos de 8 a 12 encausados a una discusión libre del servicio. Estas personas se seleccionarán en forma aleatoria de diferentes estratos de la población que acepta ir por una hora o dos a sus instalaciones, estas sesiones son facilitadas por una persona con habilidades para dirigir discusiones manteniéndolas siempre en su rumbo.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES. Los grupos enfocados tienden al reforzamiento de las ideas de la mayoría del grupo, los deseos y percepciones de los menos participativos del grupo tienden a perderse, las entrevistas individuales superan estas debilidades y son un método efectivo para obtener-ganar entendimiento de sus deseos de los clientes, este proceso puede ser muy efectivo para llegar a los motivantes emocionales de las decisiones de compra.

VER Y OIR. Una técnica muy efectiva usada en Japón es el simple arte de “Ver

y Oír”. Personas indicadas suelen ubicarse en donde puedan obtener un simple comentario como “me gustaría que fuera...”, o donde se pueda apreciar si están confundidos, frustrados o perdidos. Estas son posibilidades potenciales de satisfacción.

INFORMACION EXISTENTE. La mayoría de las compañías tiene información diversa de la voz del cliente, la mayoría puede ser negativa en forma de quejas, récords de compañías de servicios y cartas de propietarios; éstas son fuentes valiosas de información acerca de las expectativas y percepción de los compradores.

Generalmente es necesario usar bastante de estas perspectivas para desarrollar un buen entendimiento y comprensión de la voz del cliente. Los diseñadores de servicio deben estar bien involucrados en encuesta, y entrevistas siempre que sea posible, para darle la oportunidad de desarrollar un entendimiento real de la voz del cliente (s).

2.3 CALIDAD

Hablar de calidad en la actualidad puede ser sencillo o difícil. Este término ha sido terriblemente desgastado por infinidad de personas: académicos, gerentes, conferencistas y demás expertos del tema. Lo que es verdaderamente importante es que la esencia del concepto no puede ni debe “chotearse” tan fácilmente, ni ser producto de una moda pasajera. **Aunque hoy en día todo el mundo puede referirse a la calidad, lo más importantes es vivir con ella.**

Existen infinidad de definiciones de calidad, entre las que destaca la siguiente:

Calidad significa lograr que todos hagan lo que convinieron hacer.

Se debe tener en cuenta que la calidad es una actitud y que, por lo tanto, el inicio de cualquier tipo de actividad en pro de la calidad debe ser el desarrollar una actitud adecuada, pues es uno de los pilares más importantes que la sustentan.

*“La calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas”.*¹¹ Por ello, en primera instancia, la calidad debe adoptarse más como un valor que como un programa, ya que no es producto de las circunstancias, sino de la actitud del ser humano.

Según Philip B. Crosby,¹² la calidad tiene cuatro principios absolutos, los cuales son:

- 1) La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como algo bueno.
- 2) La calidad se logra a través de la prevención, no de la evaluación.
- 3) La norma de realización de la calidad es cero defectos, no niveles aceptables de calidad.
- 4) La calidad se mide por el precio del incumplimiento, no por índices.

Eso es lo que se logra con el control de calidad, es cuestión de determinar con exactitud lo que quiere el cliente (tanto interno como externo), de describir lo que se debe lograr con el fin de brindar un eficaz servicio al cliente, de satisfacer cada vez esos requisitos. Calidad significa apegarse a requisitos cuidadosamente determinados.

Tenemos que tomar en cuenta que, desde el punto de vista organización, *“la calidad es la estructura ósea de una organización, las finanzas son su nutrición...”*¹³

Así pues, los **contadores públicos** deben considerar la calidad como una actitud que empieza con ellos mismos y se esparce a toda la organización. Deben estimular la introducción de conceptos sobre el mejoramiento de la calidad.

Formulando preguntas como las siguientes, se puede comparar la situación existente

¹¹ Ver HERNANDEZ MENDOZA, Edgar. “Actitud de calidad”, en *Excellentia*, vol. 5, núm. 51, México, 1995, p. 48.

¹² En “Hacia una filosofía madura de la calidad”, en *Excellentia*, vol. 5, núm. 49, México, 1995, p. 12.

¹³ Ver en CROSBY, Philip B., “¿Qué hacemos después de la calidad” en *Excellentia*, vol. 5, núm. 47, México, 1995, p. 41.

con lo que podría considerarse como el desempeño óptimo.¹⁴

- ¿Incluye su plan estratégico temas y programas claves de mejoramiento de la calidad con objetivos cuantificables? → **PLAN ESTRATEGICO**
- ¿Existe un plan sobre el programa de calidad escrito, para toda la organización y orientación a la prevención? → **PLAN PROGRAMA DE CALIDAD**
- ¿Entiende lo que sus clientes esperan de usted y está adaptado al desempeño en conformidad? → **PERCEPCION DEL CLIENTE**
- ¿Estimula continuamente a su organización y proporciona a todos los empleados los medios para que contribuyan a mejorar el desempeño? → **GERENCIA PARTICIPATIVA**
- ¿Existe un programa de entrenamiento para desarrollar el mejoramiento de la calidad, la dedicación y competencia a través de la organización? → **ENTRENAMIENTO**
- ¿Existe un programa continuo de avance en el que se empleen equipos y procesos actualizados? → **TECNOLOGIA AVANZADA**
- ¿Identifican con exactitud sus informes todos los costos del control de calidad, indican las tendencias en el desempeño y señalan las oportunidades de mejoramiento? → **MEDICION DEL DESEMPEÑO**
- ¿Se estimulan las contribuciones de los empleados al mejoramiento de la calidad con reconocimientos oportunos y adecuados? → **RECONOCIMIENTO**

¹⁴ En BARRA, Ralph, "Círculos de calidad", en *Excellentia*, vol. 5, núm. 46., México, 1995, p. 31.

Con respecto a la administración para la calidad integral, es conveniente señalar que en el México de hoy, las empresas han sufrido importantes cambios debido a la apertura comercial, es decir, que ahora no sólo existe la competencia a nivel nacional, sino con el resto del mundo. Y esto también ha sucedido con las empresas que brindan servicios, lo que ha provocado que muchas organizaciones se preocupen por mantener su lugar en el mercado. Para lograrlo, es necesario el CAMBIO.

Cuando se habla de a la calidad total o integral, se habla mucho del cambio, que es una frase que con frecuencia escuchamos de todos los que nos rodean; pero cambiar, ¿qué o a quién?, es lo que todos nos preguntamos. El cambio del que se habla es el CAMBIO DE ACTITUD hacia nosotros mismos, hacia nuestros semejantes, hacia nuestro trabajo, hacia nuestro país.

Los **contadores públicos** deben hacer un “alto en el camino” y tener en mente que todos y cada uno representan la fuerza del cambio, esto es, en ellos está el mantener y mejorar la vida de las empresas, de sus propios negocios.

Cabe señalar que existen diversas condiciones para que el **sistema de administración de la calidad integral**, quede completamente implantado: que cada persona sea realmente un miembro de un equipo natural de administración y trabaje en equipo; que cada equipo de proyecto se oriente a mejorar procesos que estén fuera de control o que no estén operando a un nivel satisfactorio; que la meta de la empresa esté dirigida a la satisfacción del cliente; que la mejora continua en calidad sea un trabajo de todos; que todas las personas reciban capacitación, todo el tiempo; que cada persona sepa quién es su cliente y cuáles son sus necesidades y deseos.

Entre las herramientas que utilizan en el proceso de calidad se pueden citar los diagramas de Pareto, los histogramas, los estudios de habilidad, los diagramas de causa-efecto, los diagramas de dispersión, la estratificación, etcétera.

2.4 ¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

Es innegable que cada día que pasa los clientes van tomando conciencia de su derecho inalienable de exigir cada vez más por aquello que pagaron. Partiendo de que esto es completamente justo, las organizaciones y quienes las integran deben estar preparados para responder con actitud, aptitud, atención y calidad los requerimientos y expectativas que el cliente demanda.

Actualmente ya no sólo es necesario destacar la superioridad de nuestro servicio vía sus características, sino que se ha convertido en algo esencial para lograr el mayor posicionamiento de la organización en el mercado, lo que se ha denominado **ATENCIÓN AL CLIENTE**.

Con todo lo anterior podemos definir con claridad lo que significa servicio.

2.4.1 Concepto

SERVICIO es la función o prestación desempeñada por organizaciones y su personal, destinados a cuidar intereses o a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.

Es la comparación a través de la cual los clientes están midiendo el compromiso social de una organización para con ellos, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos.

Otorgar servicio implica la atención que pongamos en detectar las necesidades del cliente, así como tomar las acciones indispensables para satisfacerlas de manera óptima.

Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe pero engrandece a quien lo otorga, ya que genera, en ambos, efectos de orgullo y satisfacción con resultados de relaciones constructivas a largo plazo.

El servicio hace destacar a la organización entre la competencia, y es ahí donde se debe estar comprometido para otorgar que cada contacto que se tenga con un cliente sea

una oportunidad para mejorar la percepción que éste tiene del servicio, y de quien lo otorga. El objetivo es optimizar la relación (servicio) entre los clientes internos (empleados) y los que pagaron por el servicio (cliente). Hay que recordar que las únicas dos cosas que la gente compra son: lo que le hace sentir bien y la solución a los problemas.

Por lo tanto, debemos recordar y hacer énfasis en que: **cada contacto con un cliente es una experiencia agradable que lo cautiva**, y para ello, como se dice, **las relaciones son la clave del éxito de la obtención de beneficios y de la satisfacción que se logra como servidor de un negocio.**

2.4.2 Ciclo y triángulo del servicio

El ciclo del servicio comienza en el primer punto de contacto entre el cliente y la empresa, y termina temporalmente cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuanto decide regresar.

Por otro lado, existen tres elementos que forman el **TRIANGULO DEL SERVICIO: la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.**

Dichos elementos giran alrededor del cliente, interactuando en una forma creativa. En el siguiente diagrama se pueden observar las líneas que unen estos elementos. Veamos el significado de tales líneas.

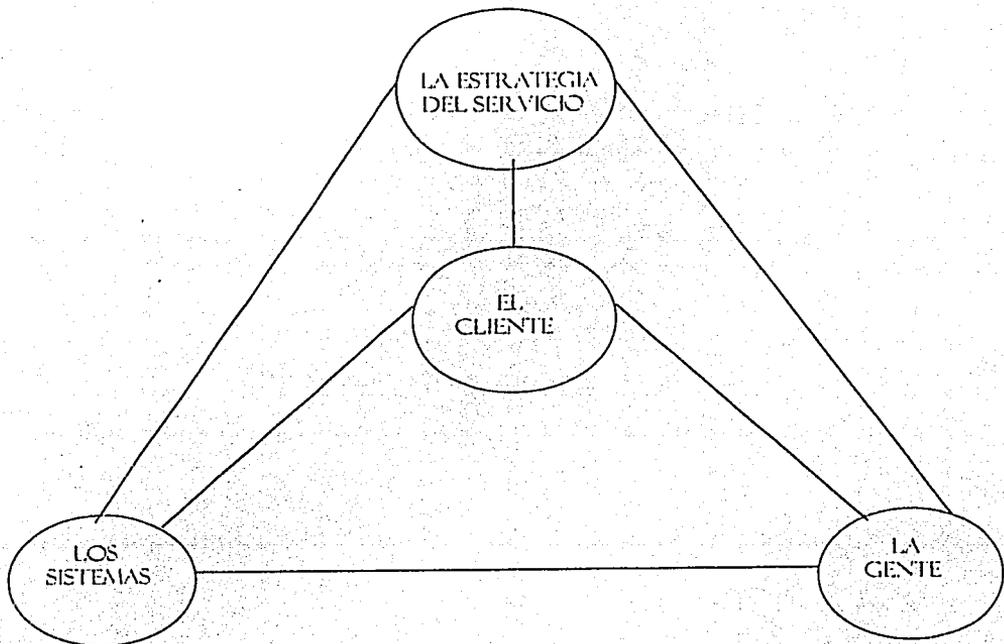
LINEAS INTERNAS:

1. **Cliente-estrategia de servicio:** representa la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos del cliente.
2. **Cliente-gente:** este es el punto de contacto, la interacción entre éstos ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder.
3. **Cliente-sistemas:** ayudan a prestar el servicio; cuando el interés del cliente se trata como una idea tardía en el diseño de sistemas de prestación de servicios, virtualmente la situación se programa para la mediocridad y la insatisfacción.

LINEAS EXTERIORES:

1. **Gente-sistemas:** en este a veces los empleados motivados no pueden prestar la calidad de servicio que desean dar, debido a absurdos procedimientos administrativos, reglas de trabajo, etcétera.
2. **Estrategia de servicio-sistemas:** es la definición de la estrategia del servicio.
3. **Estrategia de servicio-gente:** las personas que prestan el servicio necesitan tener una filosofía claramente definida por la gerencia para lograr un servicio con calidad.

TRIÁNGULO DEL SERVICIO



2.4.3 Calidad en el servicio al cliente

La calidad en el servicio al cliente requiere cumplir con los siguientes pasos:

①

Este paso se refiere a transmitir una actitud positiva y alegre hacia los demás.

②

Identificar las necesidades de los clientes. En cuanto a las necesidades, se pueden señalar las siguientes:

- ☺ **NECESIDAD DE SER COMPRENDIDO:** Se refiere a que exista una comunicación en forma efectiva y que se interpreten en forma correcta los mensajes que se envían.
- ☺ **NECESIDAD DE SER BIEN RECIBIDO:** La gente necesita sentir que es importante y que se alegran de verlo y que su asunto es muy importante.
- ☺ **NECESIDAD DE SENTIRSE IMPORTANTE:** El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importante.
- ☺ **NECESIDAD DE COMODIDAD:** Los clientes necesitan comodidad física, es decir, un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesita comodidad psicológica, la seguridad de que se le atenderá en forma adecuada y la confianza de que satisfarán sus necesidades.

③

Ocuparse de las necesidades de las personas que están tratando con nosotros. Tener capacidad de poner al cliente en el centro de atención.

④

Este es el paso más importante, y consiste en lograr que las personas (nuestros clientes) regresen.

PARA TENER ÉXITO en la calidad en el servicio al cliente se debe considerar lo siguiente:

- √ Elaborar un plan (modelo) detallado para la implantación.
- √ Lograr una comunicación excelente.
- √ Los gerentes (o jefes) deben practicar lo que predicán.
- √ Se debe tener una capacitación continua para todos.
- √ Debe tenerse prioridad permanente en el enfoque hacia el cliente.
- √ Tener en mente, siempre, que la calidad es trabajo de todos.
- √ Se debe tener paciencia, perseverancia y diversión al servir al cliente.

2.4.4 ¿Tiene el contador público un compromiso para la calidad en el servicio?

Para contestar a esta interrogante, se invita a los **contadores públicos** a contestar las preguntas siguientes:

Asimismo, es imprescindible que el **contador público** se cuestione en cuanto a la satisfacción y expectativas de sus clientes:

FACTORES DE SATISFACCION EN LOS CLIENTES	
Instrucciones: Escriba lo que a su consideración genera satisfacción en sus clientes y también cuáles son las quejas más frecuentes del trabajo que desarrolla.	
SATISFACCION	QUEJA MAS FRECUENTE
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

IDENTIFICACION DE EXPECTATIVAS

Instrucciones: Califique cada situación. Marque con una X en la columna de la derecha la respuesta.

SITUACION	Siempre	Frecuen- temente	Varias veces	Nunca
1. ¿Ha preguntado a sus clientes qué espera recibir?				
2. ¿Conoce con exactitud lo que sus clientes esperan de usted?				
3. ¿Al hacer su trabajo considera las opiniones de sus clientes?				
4. ¿Considera que sus clientes se encuentran enteramente satisfechos con su trabajo?				
5. ¿Sus clientes confían en su trabajo sin necesidad de darles falsas promesas?				

2.4.5 Características de la calidad en el servicio

- Una serie de cualidades que son ajustadas por las circunstancias del cliente.
- El cliente sabe mucho y debe ser consultado.
- ¿Quién es el cliente?
- La manera en que un servicio es brindado.
- La tecnología del servicio.
- La imagen es un factor.
- Es difícil establecer el nivel estándar del servicio.
- La presencia del cliente en el proceso del servicio.
- La retroalimentación del cliente.
- No hay un inventario de los servicios proporcionados para usar como colchón de seguridad.
- La presentación es personalizada.
- Un mecanismo de control –estándares del desarrollo y de las expectativas del cliente y de los compañeros de trabajo.
- Compromiso de alta dirección.
- La capacitación.

2.4.6 ¿Cómo obtenemos la calidad en el servicio al cliente?

1. Proporcionando los servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
 - Identificando a los clientes.
 - Identificando necesidades y expectativas.
 - Desarrollando estándares/características del servicio.
 - Estableciendo valores y metas para cada característica.
 - Midiendo las percepciones.
 - Mejorando continuamente.
2. Produciendo los servicios requeridos eficientemente.
 - Obteniendo los servicios descados.
 - Minimizando lo complejo.
 - Minimizando los errores humanos.
 - Mejorando continuamente.
3. Planeando las mejoras en la calidad del servicio
 - Comprendiendo el proceso de servicio.
 - Definiendo el proceso de servicio.
 - Revisando el proceso de servicio.
 - Mejorando continuamente.

2.4.7 Éxito y fracaso del servicio al cliente

Actualmente, es necesario, además de hacer correctamente las cosas, entender la necesidad que conocer realmente el tipo de servicio que se brinda.

Los **contadores públicos** deben comprender que las fallas en la determinación de las necesidades del cliente y en el desarrollo de los servicios, hacen que éste, el cliente, busque a otros profesionales para lograr un mejor entendimiento.

Hacer las cosas correctamente comienza con el enfoque en el cliente y termina con la entrega del servicio que cumple o excede las expectativas del cliente.¹⁵

Una relación pobre del servicio, desde un principio, comúnmente lleva a una falla y/o a un tiempo prolongado de desarrollo del mismo. Sin embargo, un entendimiento bien hecho, anticipado e imaginativo (qué necesita el cliente), conlleva a un servicio exitoso y reduce el tiempo de su desarrollo.

En conclusión, se tiene éxito al prestar un servicio cuando:

- √ Se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.
- √ Se disfruta trabajando con y para otras personas.
- √ Se es capaz de poner al cliente en el centro de atención.
- √ Se tiene un alto nivel de energía y se disfruta trabajando a un ritmo acelerado.
- √ Se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.

Y se fracasa cuando:

- Se está deprimido y enojado.
- Se prefiere trabajar solo con las cosas.
- Se necesita ser uno el centro de atracción.
- Se desea trabajar a un propio ritmo, tranquilo.
- Se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
- Se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.

La diferencia entre ÉXITO y el fracaso en la prestación de servicios es cuestión de sensibilidad, sinceridad, actitud y técnicas para las relaciones humanas, todo lo cual se puede aprender.

2.5 PLANEACION Y HERRAMIENTAS PARA EL CONTADOR PUBLICO

El Equipo de Trabajo del Centro de Capacitación y Adiestramiento, S.C.¹⁶ señala que existen diversas herramientas para mejorar el servicio al cliente, entre las cuales destacan la Administración de la Calidad Total (*TQM -Total Quality Management*), el Control de Calidad en toda la Compañía (*CWQC -Company Wide Quality Central*) y el Despliegue de la Función de Calidad (*QFD -Quality Function Deploy*).¹⁷

El contador público, dada la competencia actual, debe buscar ideas o técnicas que le

¹⁵ Véase cb **QFD Servicios**, México, CENCADE, 1996.

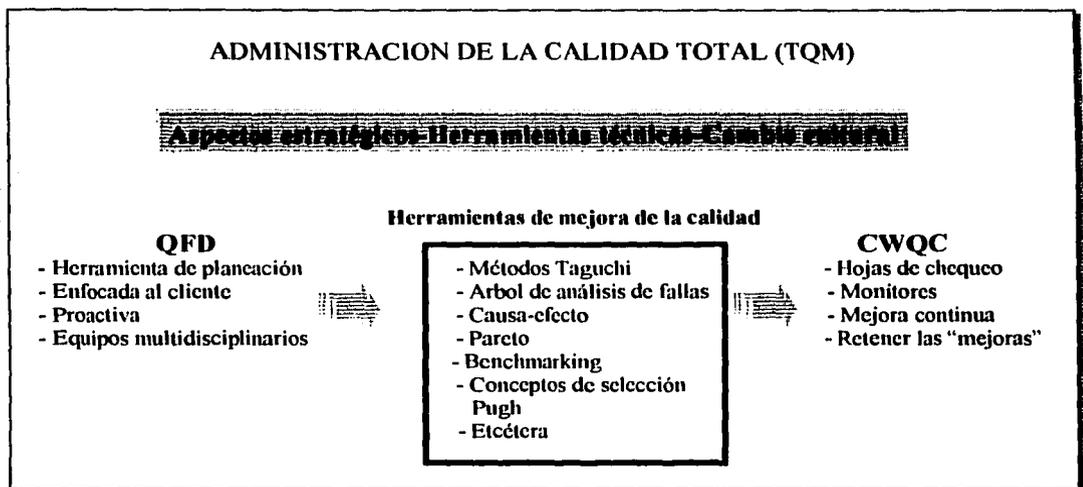
¹⁶ *Idem.*

¹⁷ Esta metodología se detallará en el siguiente capítulo.

ayude a ganar ventaja competitiva. Precisamente, una de las herramientas que se recomiendan utilizar para la planeación y aseguramiento de la calidad es la QFD; sin embargo, no debe dejar de lado que diversas metodologías se unen y complementan unas a otras para lograr la mejora de la calidad en el servicio al cliente.

A través de la Administración de la Calidad Total y el Control de Calidad en toda la Compañía se puede lograr una administración eficaz, es decir, excelente, lo cual requiere de mucho trabajo: nuevos sistemas de recompensa, mejora continua, administración con hechos y solución de problemas, cambios culturales, nuevos planes estratégicos.

El siguiente diagrama muestra los nexos entre la metodología QFD y algunas de las herramientas de calidad más usadas:



2.5.1 Desarrollo de servicio proactivo vs. reactivo

Cuando los **contadores públicos** estructuran su empresa en forma proactiva asignan sus recursos en una imagen opuesta a la de las organizaciones reactivas tradicionales, esto es, ponen por delante **el esfuerzo de desarrollo del servicio**, enfocándose en el consenso organizacional, planeación rigurosa y prevención de problemas. El resultado es reducir los problemas en el servicio brindado a los clientes.

A diferencia de las organizaciones proactivas, las reactivas incrementan el número de cambios a medida que el tiempo avanza y los problemas surgen, ya que, después del inicio del servicio, nuevos problemas son descubiertos, llevando a nuevos cambios; las segundas.

Cuando se tiene un perfil proactivo, se tienen menores cambios, pero más significativos en el periodo en que se realizan, los cuales son menos costosos porque fueron hechos en papeles, **previniendo problemas, en lugar de reaccionar ante ellos.**

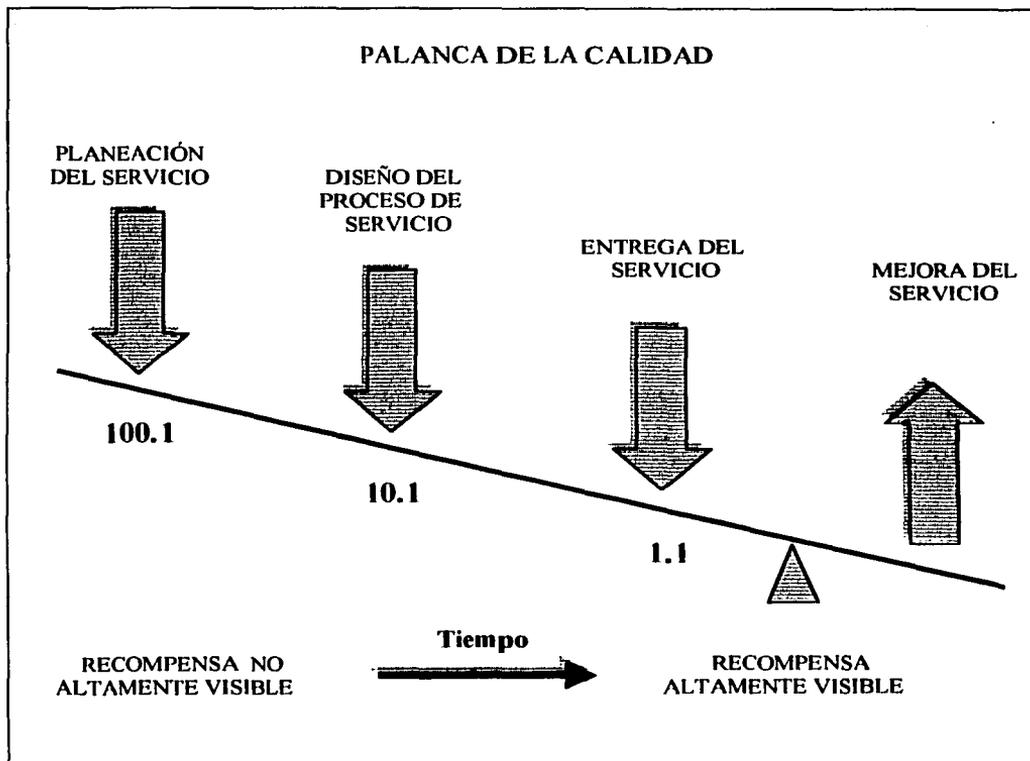
Con respecto a la prevención, cabe mencionar la palanca de calidad, la cual se explica a continuación.

2.5.2 Palanca de la calidad

Las acciones planeadas de prevención se relacionan con la palanca de la calidad debido a que en ésta se observa la efectividad en la mejora de un servicio durante el proceso de desarrollo del servicio, después de corregir los problemas.

Si se realizan las mejoras durante la entrega de un servicio, se asigna una retribución al esfuerzo de 1:1. Si la misma mejora fuera hecha durante el diseño del proceso del servicio, la retribución sería del orden de 10:1 (debido a que los problemas habrían sido prevenidos y numerosas personas nunca los habrían recibido). Y si las mejoras realizadas durante la planeación del servicio, la retribución sería del orden de 100:1 (porque éstas serían parte del servicio).

Con relación a lo anterior, observemos la siguiente gráfica:



TERCERA UNIDAD

**DESPLIEGUE DE LA FUNCION DE CALIDAD (QFD):
HERRAMIENTA DEL CONTADOR PUBLICO PARA
LOGRAR UN EFICAZ SERVICIO AL CLIENTE**

3.1 EL QFD, UN CONCEPTO DE VANGUARDIA

El Despliegue de la Función de Calidad (QFD) no es simplemente una herramienta de calidad, sino que engloba el significado más amplio de tomar los atributos de un servicio y evolucionar sus funciones hasta un servicio integral. La palabra calidad en QFD ha llevado a muchas malas interpretaciones. Mucha gente asocia el término “calidad” con control de calidad o inspección, de hecho, en muchas organizaciones, la introducción de QFD ha sido a través de los departamentos de calidad. Aunque los profesionales de la calidad son participantes importantes en el proceso de QFD. En el contexto de uso, una mejor manera de describir al QFD es: *“Desarrollo de servicios en función de la voz del cliente”*.¹⁸

El QFD es una propuesta fundamental de sentido común para desarrollar un servicio que se enfoca en el control de calidad PROACTIVO, en lugar de reactivo, es decir, es una metodología que organiza información relevante para facilitar la toma de decisiones, para documentar las necesidades del consumidor, para reducir las dudas respecto al diseño del servicio, para promover el trabajo de equipos multidisciplinarios.

Concluyendo, se puede definir al Despliegue de la Función de Calidad, como:

Un sistema para traducir los requerimientos del consumidor en requerimientos propios de la compañía, en cada etapa, desde el diseño del servicio, desarrollo, ejecución, hasta la entrega del mismo.

¹⁸ En Centro de Capacitación y Adiestramiento. *QFD Servicios*, México, 1996, pp. 1-13.

3.2 PRINCIPIOS BASICOS

- Los clientes son nuestra preocupación numero uno. **Cientes satisfechos nos mantienen en el negocio.** Por lo tanto, debemos tener un excelente entendimiento de sus necesidades.
- El desarrollo de servicio proactivo es mejor que el desarrollo de servicio reactivo. El QFD puede ayudar a una empresa a moverse hacia un enfoque proactivo.
- La calidad es responsabilidad de todos en la organización. QFD es una metodología de grupo que alienta un involucramiento de los empleados más amplio y mejor enfocado.
- La metodología QFD ayuda a una organización a encontrar la forma más efectiva de aplicación de muchas herramientas de mejora.

El QFD, por lo tanto, es el acto de llevar la voz del cliente a través del desarrollo del servicio, el proceso y, de nuevo hasta el cliente; no es sólo una herramienta de calidad, sino una importante herramienta de planeación para la introducción de nuevos servicios y mejora de los existentes.

3.3 SERVICIO DE CALIDAD. UN ENFOQUE DE QFD

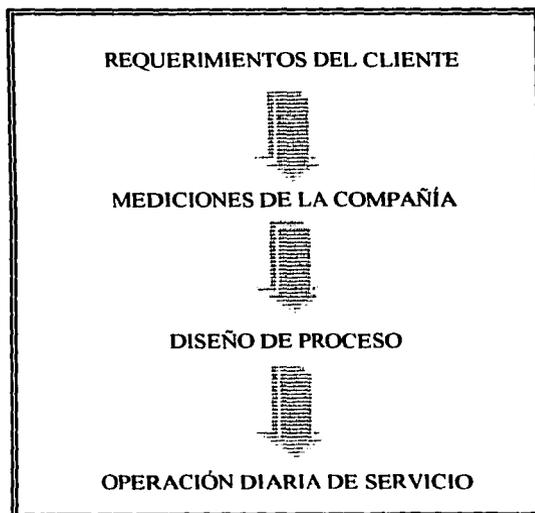
En el mercado competitivo actual no es suficiente con hacer correctamente las cosas. En lugar de llegar y permanecer en el éxito, las empresas deben enfocarse a hacer las cosas correctas; para lo cual deben entender la necesidad del mercado para el servicio que están entregando. Las empresas que no entienden las necesidades de sus clientes, como ya se mencionó anteriormente, no pueden desarrollar un servicio que satisfaga esas necesidades.

El proceso de QFD es una excelente metodología para ayudar a una organización a

desarrollar un entendimiento temprano de las necesidades del cliente, con resultados de tiempos de desarrollo cortos y servicios exitosos.

En el enfoque básico usado en QFD¹⁹ se comienza con los requerimientos del cliente, los cuales usualmente son criterios cualitativos no bien definidos, como: “experiencia placentera”, “buena comunicación”, “buen desempeño” o “rapidez”. Estos son importantes para el cliente, pero son vagos y difíciles para una empresa para trabajar en ellos.

Cuando se convierten los requerimientos vagos del cliente en requerimientos internos accionables, se puede desarrollar el servicio de calidad que se necesite. Esto ayuda a evaluar objetivamente el servicio, por lo que éste, en consecuencia, va a satisfacer al cliente. Para tal efecto, el proceso puede ser el siguiente:



A menudo, en la etapa del diseño de proceso nos encontramos con restricciones de efectos anteriores. Dentro de nuestras restricciones vamos a determinar qué parámetros de proceso son de mayor influencia. Podemos pensar en estos parámetros como los

¹⁹ El QFD es practicado por la mayoría de las empresas japonesas y las de “clase mundial”.

botones de control del proceso que vamos a manejar. El proceso entonces se describe en términos del día a día, los cuales son procedimientos operativos que nos llevarán a entregar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Lo anterior determina el método mediante el cual el proceso operará para entregar consistentemente las características requeridas del servicio: instrucciones, capacitación, control.

3.4 FACTORES QUE INFLUYEN PARA QUE LOS CONTADORES PUBLICOS APLIQUEN EL QFD

El contador público debe saber que el QFD se ha convertido en una metodología popular y aceptada desde su introducción (en los Estados Unidos a principios de los 80). Incluso, se puede asegurar que las empresas que emprenden esta metodología y que se dan cuenta de sus ventajas tratan de utilizarla en todo.²⁰

QFD es como un martillo brillante dentro de la caja de herramientas, no solamente hace de todo hasta parecer substituir a los clavos. QFD es solamente una herramienta y debe ser utilizada cuando esto sea apropiado, por ejemplo:

- Cuando es extremadamente importante que usted haga las cosas bien a la primera vez o cuando su compañía sufre de alguno de los siguientes síntomas:
 1. Los clientes se están quejando o no están a gusto con su servicio.
 2. La presencia en el mercado está declinando consistentemente.
 3. Excesivo tiempo de desarrollo debido a solución de problemas o “apagafuegos”
 4. Falta de un enfoque real en los clientes en su proceso de desarrollo de servicios.
 5. Falta y/o fallas de comunicación entre funciones departamentales.

6. Falta de estructura o lógica para la distribución de los recursos.
7. Falta de trabajo en equipo y/o trabajo en equipo ineficientes.
8. Si usted piensa que el futuro es una mera extensión del pasado.

3.5 MODELO DE QFD EN SERVICIOS

Si el **contador público** se preguntara: ¿Por qué un modelo de QFD en servicios?, se podría responder lo siguiente:

- Los servicios son diferentes a una puerta de auto.
- Son procesos completos, no partes.
- Debemos tratar con múltiples aspectos del cliente.
- El servicio se da donde está el cliente, no se almacena.
- El servicio, generalmente, no se ve, pero se siente.

Ahora sí, ya comprendiendo el por qué de un modelo de QFD en servicios, veamos en qué consiste éste.

Consta de tres etapas básicas:

1. Planeación para alcanzar el éxito

- ☞ Iniciar el equipo en forma adecuada.
- ☞ Entender al cliente y sus deseos.
- ☞ Desarrollar objetivos medibles y/o evaluables.
- ☞ Establecer las prioridades máximas para enfocarse a ellas (aquello que es vital para los clientes).

2. Mejorar el proceso

²⁰ Ibidem, p. 13.

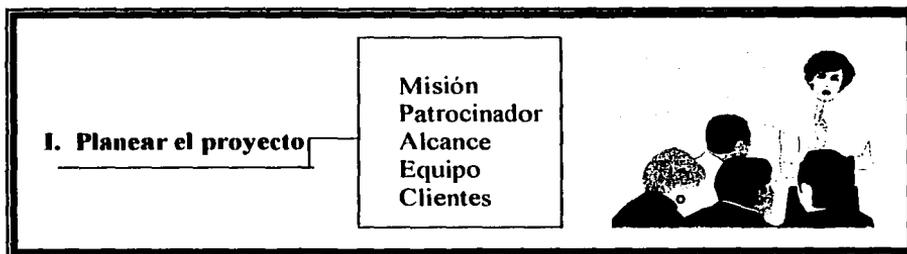
- ☞ Generar ideas, revolucionar y mejorar.
- ☞ Seleccionar las mejores combinaciones de procesos (Pugh).
- ☞ Probar nuevos procesos.

3. Retener las “mejoras”

- ☞ Documentar los nuevos procesos
- ☞ Establecer planes de control y responsabilidades.
- ☞ Publicar los éxitos y las lecciones aprendidas.

Cabe señalar que, a su vez, cada etapa consta de diversos aspectos, los cuales enseguida se detallan.

3.5.1 Planear para alcanzar el éxito

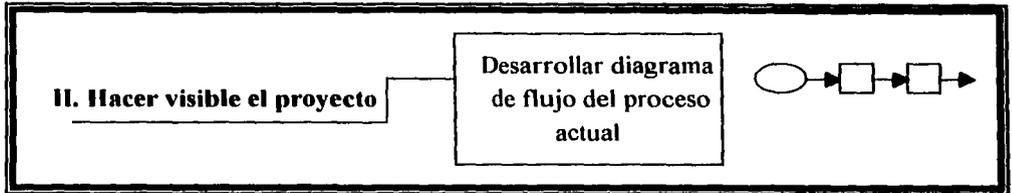


El propósito es dar claridad a la misión/tarea:

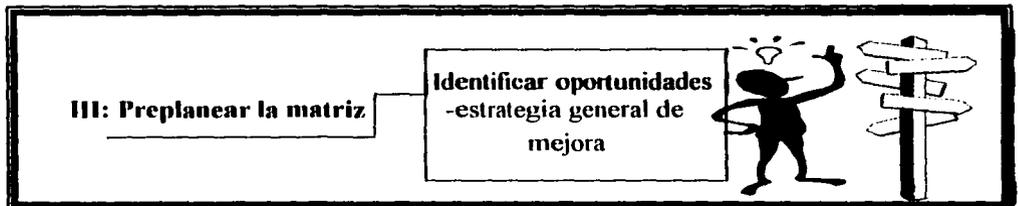
- ¿Qué es lo que estamos tratando de llevar a cabo?
 - a) ¿Mejorar los resultados del servicio?
 - b) ¿Mejorar el servicio mismo?
- ¿Quiénes son los clientes?
- Alcances (límites del proyecto)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Patrocinadores/dueños del problema
- Tiempo (¿cuánto tiempo tenemos?)
- Presupuesto y recursos
- Miembros del equipo (fijos y de soporte)
- Fuentes de documentación (¿o empezamos de cero?)



- Desarrollar un diagrama de flujo del proceso actual.
- Un proceso que no se documenta no puede ser mejorado.
- Se usa para comprender el estado actual del proceso.
- Ayuda a definir los límites del proyecto.
- Amplía el entendimiento del equipo del proceso global.



- Identificar clientes del proceso.
- Desarrollar requerimientos/deseos del cliente.
- Identificar conflictos entre clientes.
- Establecer estrategia y prioridades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. Detallar oportunidades clave en "casa de calidad"



Objetivos
Medidas

- Llevar al detalle los requerimientos del cliente para las prioridades clave.
- Desarrollar medidas (¿Cómo's!) para esos deseos.
- Establecer objetivos de mejora (¿Cuánto?) Para cada una de las mediciones.
- Identificar conflictos entre los Cómo's.
- Identificar los Cómo's vitales y desarrollar requerimientos para los mismos.

3.5.2 Mejorar el proceso

V. Desarrolle nuevos procesos/alternativas



- Ahora, la parte amena: tormenta de ideas y pensamiento creativo.
- Estamos tratando de hacerlo: ¿Mejor (cavar un agujero más profundo)?
¿Diferente (hacer un nuevo agujero)?
- HAGALO DIFERENTE: Fuera del paradigma.²¹

⇒ Haga "Benchmark"²² con varias empresas.

²¹ Es decir, salir del prototipo.

²² Investigar a la competencia.

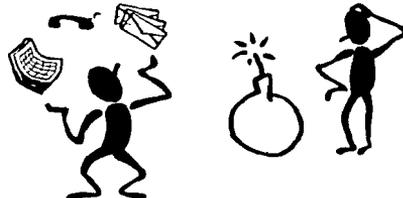
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⇒ Pensamiento creativo.
- ⇒ Tormenta de ideas para nuevos procesos.

- HAGALO MEJOR: Dentro del paradigma.

- ⇒ Tormenta de ideas para mejorar el proceso existente.
 - ⇒ Eliminar lo que no agregue valor, combinar, reordenar, reasignar.
- Seleccionar la mejor alternativa en concepto/proceso
 - Evaluar objetivamente las ideas.
 - El objetivo es sintetizar el mejor proceso mediante la combinación de las mejores ideas (no buscar un ganador absoluto).²³

VI. Probar nuevos procesos/equipos



- Evaluación a pequeña escala del nuevo proceso.
- Aprender qué funciona y qué necesita de mejora adicional.
- Es una prueba realmente representativa (verdadera prueba).
- ¿Las cosas que midió (las que definían el éxito) han mejorado en la forma en que usted pensó que lo harían?

²³ En esto consiste el método de SELECCIÓN DE PUGH. Para mayor comprensión de este método véase, obra citada en la nota 15, p. 14.

3.5.3 Retener las mejoras

VII. Documentar los pasos críticos del proceso



- Identificar las medidas (COMO's) clave del proceso.
- Identificar los pasos críticos del proceso y detallar los requerimientos que influyen estas medidas.
- Definir objetivos de desempeño.

VIII. ESTANDARIZAR EL PROCESO



- Los requerimientos de aseguramiento de la calidad están establecidos: manuales, controles, capacitación, entrenamiento, operaciones a prueba de error.
- Los roles y responsabilidades son documentados: análisis y descripciones de puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IX. DIFUNDIR

- Permita a los demás conocer qué es lo que se ha hecho.
- Recompensar al equipo para reforzar su comportamiento: **LAS PERSONAS HARAN AQUELLO POR LO QUE SON RECOMPENSADAS.**
- Considere: periódicos, simposiums internos, simposiums anuales de QFD, revisiones de la alta gerencia, revisiones de desempeño, plan de desarrollo profesional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUARTA UNIDAD
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
(MANUAL PARA EL CONTADOR PUBLICO)

Para elaborar un manual que ayude al contador público a lograr una óptima calidad del servicio a los clientes, es imprescindible, en primera instancia, llevar a cabo una adecuada planeación, incluyendo una investigación cuyos resultados ayuden a definir los problemas relacionados con el tema que nos ocupa.

4.1 PLANEACION DEL PROYECTO

El contador público debe planear adecuadamente un proyecto para lograr la calidad de servicio al cliente basado en las necesidades del negocio y, por supuesto, del cliente. Los pasos para llevar a cabo este proyecto son los siguientes:

- 1) **Selección del proyecto:** Como ya se comentó, y relacionado con el tema de servicio al cliente, se debe seleccionar un proyecto basado en las necesidades tanto de la empresa como de los clientes, definiendo perfectamente los objetivos.
- 2) **Desarrollo:** Formar el equipo de negocio, en su caso, y asignar al líder del equipo, con el fin de que, a través de sus funciones, se logre:
 - Justificar la oportunidad y el enfoque del proyecto (manual)
 - Determinar el alcance y limitaciones del proyecto: objetivos (del segmento de mercado), rangos de precio del servicio, lugar.
 - Establecer metas alcanzables (incluyendo tolerancias)
 - Establecer roles y responsabilidades de los integrantes de la empresa.
 - Determinar los programas de capacitación.
 - Definir tipos de control y prevención.

3) Diseñar las reuniones con el fin de:

- Revisar y afinar la agenda de las juntas.
- Examinar la misión, metas y expectativas.
- Dar claridad a los roles y expectativas de los miembros de la empresa.
- Establecer reglas: actitudes, toma de decisiones, puntualidad, formas de expresión, etcétera.
- Analizar problemas.
- Prospectar clientes

4) Verificación del equipo para:

- Analizar si el personal es el adecuado.
- Verificar si se tiene soporte del jefe.

5) Introducción del equipo en QFD:

- Capacitación continua.

6) Establecer el alcance de QFD, a través de la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes a quienes tratamos de satisfacer?
- ¿En qué orden?
- ¿Qué tanta libertad de diseño tenemos?
- ¿Si los clientes no están relacionados entre sí, debemos hacer estudios separados de QFD?

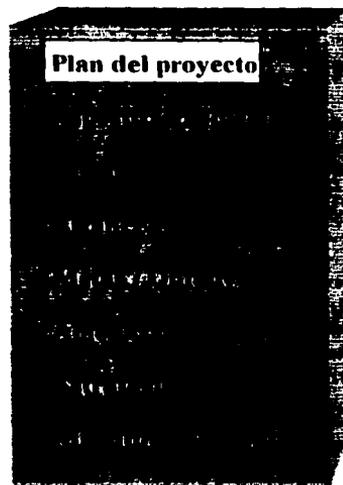
7) Establecer la estrategia para la voz del cliente:

- Entrenar al equipo en deseos del cliente.
- Hacer tormenta de ideas de la información interna.
- ¿Qué información interna hay disponible?
- ¿Es suficiente para empezar?

- **¿Qué investigación necesitamos hacer?**
- **¿Cómo será este proceso en bases continuas?**

Las expectativas de los clientes caerán en tres categorías: deseos hablados, básicos no hablados y excitantes no hablados, las cuales ya fueron explicadas en la segunda unidad, apartado 2.1.1, de este estudio.

PLANEACION DE UN PROYECTO QFD



4.1.1 Aspecto. Declaración del problema

En este paso el equipo debe analizar los problemas existentes o que se encuentren a través de una investigación. Por lo general, los problemas se relacionan con la calidad del servicio al cliente. Todo el aspecto relacionado con el problema se pone por escrito.

Para efectos de este estudio, se eligió una muestra de diez personas, clientes de contadores públicos, a quienes se les aplicó el siguiente cuestionario:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO

Con el fin de tener respuestas que servirán para la elaboración de mi tesis, agradeceré se sirva contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Ocupa actualmente los servicios de un contador público?

SI ___ NO ___

2. ¿De qué manera eligió usted a su actual contador público?

a) Por recomendación ___

b) Ofreció sus servicios ___

c) Es un familiar ___

3. ¿Cree que son necesarios los servicios del contador público?

SI ___ NO ___

4. ¿Por qué? _____

5. ¿Se encuentra satisfecho con los servicios que le presta su contador público?

SI ___ NO ___

6. ¿Por qué? _____

7. ¿Cada cuándo se comunica con su contador público?

a) Todos los días ___

b) Cada semana ___

c) Cada quince días ___

d) Cada mes ___

e) Cada tres meses o ___

más

8. ¿Realmente sabe cuáles son los servicios que le presta?

SI ___ NO ___

9. ¿Cuáles son esos servicios? _____

10. ¿Qué le sugiere a su contador que cambie para que su servicio sea de calidad?

Los siguientes, son los resultados a dichos cuestionarios:

PREGUNTA No. 1: ¿Ocupa actualmente los servicios de un contador público?

	FRECUENCIA	
	INDICE	%
SI	10	100
NO	<u> </u>	<u> </u>
	10	100

PREGUNTA No. 2: ¿De qué manera eligió usted a su actual contador público?

a) Por recomendación	4	40
b) Ofreció sus servicios	3	30
c) Es un familiar	<u>3</u>	<u>30</u>
	10	100

PREGUNTA No. 3: ¿Cree que son necesarios los servicios del contador público?

SI	10	100
NO	<u> </u>	<u> </u>
	10	100

PREGUNTA No. 4: ¿Por qué?

Por impuestos	3	30
Para estar bien con Hacienda	3	30
Para saber gastos	1	10
Por falta de tiempo	2	20
Para que esté en orden la organización	1	10
	<u>10</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 5: ¿Se encuentra satisfecho con los servicios que le presta su contador público?

SI	4	40
NO	6	60
	<u>10</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 6: ¿Por qué?

SI:

Porque da buen servicio: 4 40

NO:

Porque casi no lo encuentro 2 20

No hay comunicación 1 10

Se enoja demasiado 1 10

Se atrasa mucho 2 20

10 100

PREGUNTA No. 7: ¿Cada cuándo se comunica con su contador público?

a) Todos los días 1 10

b) Cada semana 0 0

c) Cada quince días 1 10

d) Cada mes 4 40*

e) Cada tres meses o más 4 40

10 100

• Llama la atención que en este punto además comentan que el contador público se comunica porque el cobro.

PREGUNTA No. 8: ¿Realmente sabe cuáles son los servicios que le presta?

SI 7 70

NO 0 0

ALGUNOS 3 30

10 100

PREGUNTA No. 9: ¿Cuáles son esos servicios?

Preparar declaración de Impuestos 8 80

Llevar la contabilidad 2 10

10 100

PREGUNTA No. 10: ¿Qué le sugiere a su contador que cambie para que su servicio sea de calidad?

Nada 3 30

Más asesoría, comunicación 7 70

organización, atención 7 70

10 100

Análisis de los resultados:

A través de las respuestas brindadas por los entrevistados nos podemos dar cuenta de que realmente no conocen los servicios que puede brindar el contador público, ya que mencionan que es quien les elabora la declaración de impuestos.

Aquí cabe la observación de que el contador público no se ha preocupado por dar a conocer los varios servicios para los que está capacitado brindar, tales como: asesoría, auditoría, control interno, administración.

Asimismo es sobresaliente el hecho de que los entrevistados mencionaron que a los contadores públicos sólo les interesaba comunicarse cada mes por su pago, que su papel es el de pagador de impuestos, que son quienes les evitan papeleo o trámites "engorrosos".

Es triste y poco conveniente a la imagen de un contador público, esta forma en que es tomada nuestra profesión.

Ahora bien, dado el resultado obtenido, se puede determinar un problema:

La imagen del contador público está deteriorada debido, principalmente,
a la falta de comunicación, ya que no se conoce su ámbito
de servicio profesional que puede brindar. Por lo tanto,
**¿CÓMO PODEMOS LOGRAR BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD AL
CLIENTE?**

Por otra parte, con el fin de conocer su actitud, se elaboró el siguiente cuestionario, el cual se aplicó a diez contadores públicos:

CUESTIONARIO

El siguiente, es un cuestionario cuyas respuestas servirán para la elaboración de mi tesis, por lo que agradeceré, de antemano, su atenta colaboración.

1. ¿Qué tipo de servicio presta a sus clientes?
2. ¿Qué es lo primero que hace cuando se encuentra por primera vez con un cliente nuevo?
3. ¿Qué horario tiene en su despacho?
4. ¿Se encuentra usted presente en este horario?
SI ___ NO ___ ALGUNAS VECES ___
5. ¿Cada cuándo habla con sus clientes?
6. ¿Es fácil localizarlo cuando lo requiere un cliente?
SI ___ NO ___ ALGUNAS VECES ___
7. ¿De qué manera llega a usted o a sus auxiliares la papelería de los clientes?
a) El cliente la lleva _____
b) Los auxiliares van por ella _____
8. ¿Cada cuándo y en qué forma son cubiertos sus honorarios?
9. ¿Sus honorarios realmente son cubiertos como se acordó?
SI ___ NO ___
10. ¿Se realizan los pagos necesarios de los clientes puntualmente?
SI ___ NO ___
11. ¿Con cuánta anticipación se realizan?
a) El mismo día _____
b) Siete días _____
c) Fecha límite _____
12. ¿Sabe usted cuáles son los requerimientos de sus clientes?
SI ___ NO ___

Resultados:

PREGUNTA No. 1: ¿Qué tipo de servicio presta a sus clientes?

	FECUENCIA	
	INDICE	%
Contable-fiscal	8	80
Contable-administrativo	2	20
	<u>10</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 2: ¿Qué es lo primero que hace cuando se encuentra por primera vez con un cliente nuevo?

Enterarme de sus necesidades y platicar sobre honorarios	5	50
Saludarlo	1	10
No contestaron	2	20
Forma de trabajar y honorarios	2	20
	<u>10</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 3: ¿Qué horario tiene en su despacho?

De 9:00 a 18:00 hrs.	5	50
De 9:00 a 19:00 hrs.	1	10
De 9:00 a 19:30 hrs.	1	10
De 9:00 a 20:00 hrs.	1	10
De 9:00 a 21:00 hrs.	1	10
De 10:00 a 19:00 hrs.	1	10
	<u>10</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 4: ¿Se encuentra usted presente en este horario?

SI	1	10
NO	4	40
ALGUNAS VECES	5	50
	<u>10</u>	<u>100</u>

PREGUNTA No. 5: ¿Cada cuándo habla con sus clientes?

Cada mes	1	10
Cada mes y cuando lo solicite	5	50
Cuando lo solicita	2	20
En cada visita	1	10
No contestó	<u>1</u>	<u>10</u>
	10	100

PREGUNTA No. 6: Es fácil localizarlo cuando lo requiere un cliente?

SI	10	100
NO	0	0
ALGUNAS VECES	<u>0</u>	<u>0</u>
	10	100

PREGUNTA No. 7: ¿De qué manera llega a usted o a sus auxiliares la papelería de los clientes?

a) El cliente la lleva	6	60
b) Los auxiliares van Por ella	<u>4</u>	<u>40</u>
	10	100

PREGUNTA No. 8: ¿Cada cuándo y en qué forma son cubiertos sus honorarios?

Mensualmente, con cheque	9	90
Quincenalmente, con Cheque	<u>1</u>	<u>10</u>
	10	100

PREGUNTA No. 9: ¿Sus honorarios realmente son cubiertos como se acordó?

SI	6	60
NO	<u>4</u>	<u>40</u>
	10	100

PREGUNTA No. 10: ¿Se realizan los pagos necesarios de los clientes puntualmente?

SI	5	5
NO	<u>5</u>	<u>5</u>
	10	100

PREGUNTA No. 11: ¿Con cuánta anticipación se realizan?

a) El mismo día	2	20
b) Siete días	3	30
c) Fecha límite	3	30
d) Con la suficiente	1	10
e) No contestó	1	10
	<hr/>	<hr/>
	10	100

PREGUNTA No. 12: ¿Sabe usted cuáles son los requerimientos de sus cliente?

SI	8	80
NO	1	10
NO CONTESTO	1	10
	<hr/>	<hr/>
	10	100

Análisis de los resultados:

Conforme a los resultados obtenidos se puede concluir que, efectivamente, no existe una buena comunicación con los clientes, y, como se puede observar, hubo quien no quiso contestar a algunas preguntas y quien al hacerlo no lo hizo con la seriedad que se requería.

En conclusión, de acuerdo a los resultados de los dos cuestionarios aplicados, el problema queda definido como sigue:

¿CÓMO PUEDE EL CONTADOR PUBLICO BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE?

Después de analizar esta cuestión, se puede confirmar que la forma en resolverla es mediante el aprendizaje de los pasos que se han mostrado y seguirán mostrando en este

estudio, es decir, a través de la aplicación de lo recomendado en esta herramienta. Precisamente para ello, se incluye un manual (en el punto 4.2) que señala los puntos clave que debe considerar el contador público para lograr el objetivo: **CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**.

Pero antes de estudiar el manual referido, es importante comprender los siguientes puntos.

4.1.2 Definición del cliente

En este punto el contador público debe preguntarse:

¿A quién estoy tratando de satisfacer?

El cliente debe ser el representativo de la definición del problema.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada, dirigida a los contadores públicos, se concluye que:

4.1.3 Alcance del proyecto

Todos los proyectos necesitan establecer límites, ya que entre más estrecho sea el alcance, tendrá más oportunidad de éxito.

Dada la problemática, se recomienda realizar un análisis de todos los asuntos relacionados con el servicio al cliente y elaborar un manual que sirva de herramienta eficaz para que el equipo de trabajo logre la calidad deseada.

4.1.4 Metas y objetivos

Esta es la parte más importante del plan, ya que se deben determinar los resultados esperados (después de difundir el manual y capacitar a las personas).

Este aspecto se establece en el manual respectivo.

4.1.5 Amenazas

Aquí se enlistan las amenazas que el equipo pudiera tener y que dificulten sus esfuerzos, por ejemplo: tiempo, personal, costos, etcétera.

Entre las amenazas que se consideran encontrar al difundir el manual y realizar la capacitación respectiva se encuentran las siguientes:

- Personal indiferente a los problemas
- Tiempo para la capacitación
- Costo de la capacitación

Es importante recordar que, cuando se habla de capacitación, ésta debe entenderse como una inversión, no como un gasto.

4.1.6 Estrategia / acciones

¿Qué acciones específicas o pasos tomará para complementar sus metas y objetivos?

Para conocer la respuesta, se debe revisar cada objetivo y determinar específicamente qué se tiene que hacer para obtenerlos.

Con respecto a este estudio, se recomienda, en primer lugar, capacitar a todo el personal involucrado con el servicio al cliente y, en segundo lugar, llevar un control de sus actitudes y funciones.

4.1.7 Aprobación de los miembros del equipo

El contador público debe preguntarse:

¿Tengo el personal correcto y con la experiencia necesaria para llevar a cabo el plan?

En caso negativo, se debe limitar más el alcance o tener recursos adicionales.

4.2 CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

(Un manual para el contador público)

Muchos han sido los cambios que se han desatado en los últimos años, generando una nueva situación que nos hace convertirnos en una nueva empresa, o mejor dicho, percibir un nuevo modo de hacer las cosas.

Por ello, es relevante que nosotros, los contadores públicos, que somos parte de un equipo profesional, analicemos y comprendamos lo que se expondrá en las siguientes páginas, las cuales, en su conjunto, representarán una herramienta que será de gran utilidad para que nuestra labor de dispensarios de un servicio sea de calidad integral.

**PROCESO INTEGRAL
DE CULTURA
ORGANIZACIONAL
ORIENTADA AL
CLIENTE**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Visión...

*Ser la mejor empresa caracterizada
por brindar calidad integral en el
servicio al cliente.*

Misión...

La calidad es la piedra angular de todas las operaciones de nuestra empresa; por lo tanto, debemos identificar y satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, así como buscar la mejora continua de la calidad a través de los planes y sistemas establecidos en nuestra organización.

Valores...

- 👍 **Honestidad:** actuar en línea con lo que decimos.
- 👍 **Apoyo y servicio:** asegurar que todo lo que hacemos contribuya al desarrollo de nuestra organización, de nuestros clientes y de nosotros mismos.
- 👍 **Respeto:** tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.

Principios fundamentales...

- ➔ *Nuestro continuo sentido de propósito hacia el servicio y la mejora de la calidad es el principio más importante.*
- ➔ *Debemos cambiar los métodos tradicionales hacia la nueva filosofía de proporcionar servicios de mejor calidad y valor.*
- ➔ *Las necesidades y las expectativas de nuestros clientes deben definirse para lograr la mejora constante en la satisfacción de esas necesidades.*
- ➔ *El desarrollo personal y profesional son ingredientes vitales del esfuerzo de calidad.*
- ➔ *Debemos crear un ambiente de confianza, integridad y seguridad para la empresa y para nuestros clientes.*
- ➔ *Debemos concentrarnos en la calidad, no en la cantidad, del trabajo como medio que elimina el retrabajo, los errores y la confusión.*
- ➔ *Debemos lograr y reforzar los principios aquí presentados cotidianamente a través del compromiso, la información, educación y el liderazgo.*

Tenemos un reto...

Cambiar de actitud por y para nuestra
gente.

Cambiar de actitud por nosotros mismos.

Cambiar de actitud por nuestros clientes.

Cambiar para lograr...

¡CALIDAD DE SERVICIO!

Recuerda que:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio

SERVIR...

NO ES:

- ALINEACIÓN**
- DOMINIO DE UNO SOBRE OTRO**
- ESCLAVITUD**
- SERVILISMO**
- PERDER YO PARA QUE TÚ GANES**
- SIGNO DE INFERIORIDAD**
- SÓLO UNA OPERACIÓN MERCANTIL**

SERVIR...

ES:

- SALIR DE MÍ PARA IR AL ENCUENTRO DE LA NECESIDAD DEL OTRO.**
- COLABORAR PARA LOGRAR LAS METAS.**
- DARME SIN PERDER LO QUE YO SOY.**
- ES UNA POSTURA, UNA ACTITUD ANTE LA VIDA.**
- SER ÚTIL.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio

¿QUÉ ES EL SERVICIO?

**UN SERVICIO ES UN TRABAJO
REALIZADO POR ALGUIEN.**

**ES UN HECHO, UNA SUBCUCIÓN,
UN ESFUERZO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio



Calidad de servicio

EL SERVICIO...

- ☺ Enriquece tanto al que da como al que recibe.
- ☺ Es un acto libre.
- ☺ Produce gozo.
- ☺ Es el dar y la forma de dar.
- ☺ Es un encuentro interpersonal (dirigido a alguien, tratarlo como persona).
- ☺ Es una forma de trascender, de dejar huella.
- ☺ Da significado a nuestra vida y a lo que hacemos.
- ☺ Enriquece el trabajo.
- ☺ Nos ubica dentro de la sociedad y del mundo.
- ☺ Busca la cooperación.
- ☺ Crea relaciones a largo plazo (vs. relaciones efímeras).
- ☺ Requiere sensibilidad y capacidad de escuchar (ver y oír lo que otros no ven ni oyen).
- ☺ Requiere autoestima:

“SOY VALIOSO... ¡PUEDO DAR!

Calidad de servicio

¿QUÉ ES CALIDAD DE SERVICIO?

1. EL SERVICIO AL CLIENTE ES UNA FUNCION DE LA PERCEPCION DE NUESTROS CLIENTES, NO DE NUESTRAS NORMAS.

El cliente es quien decide si ha recibido o no un buen servicio, aun cuando se hayan cumplido todas sus normas. Si el cliente no se siente satisfecho, su servicio al cliente es malo.

2. LA SATISFACCION DEL CLIENTE ES EL RESULTADO FINAL DE LA SUMA DE TODAS LAS EXPERIENCIAS QUE TUVO EN NUESTRA EMPRESA.

La experiencia general del cliente debe ser placentera; por lo tanto, uno no se debe enfocar en la forma en que se brinda el servicio, para crear una cierta experiencia al cliente.

3. ES UNA ACUMULACION DE ACTOS DE SERVICIO.

Estos actos de servicio son experiencias satisfactorias para el cliente. Con esto llegamos a que:

CALIDAD DE SERVICIO ES:

La acumulacion de experiencias satisfactorias repetidas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio

El OBJETIVO GENERAL de la CALIDAD DE SERVICIO es:

- ✓ **El mantenimiento de los clientes**
- ✓ **Desarrollo de nuevos clientes**



II CLIENTES SATISFECHOSII

BENEFICIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

- ⇒ **Mayor lealtad del cliente.**
- ⇒ **Repetición de negocios.**
- ⇒ **Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios.**
- ⇒ **Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos sin que ello afecte sobre la participación en el mercado.**
- ⇒ **Crecimiento de la participación en el mercado.**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Calidad de servicio

EL HONGO DE LA CALIDAD



- Sólo 1 de cada 10 clientes que han tenido una mala experiencia regresa otra vez.
- Sólo cuatro de cada 100 clientes insatisfechos se lo dirán.
- Cada cliente insatisfecho hablará con otros 10 de su experiencia.
- Cuesta 5 veces más atraer un cliente nuevo o descontento que retener uno existente.

CONCEPTO DE VALOR

Las firmas venden un valor para sus clientes o, de lo contrario, estarán creando clientes insatisfechos.

VALOR = BENEFICIOS - COSTO

Beneficios esperados

+

Beneficios supuestos

+

Beneficios añadidos

Tiempo invertido

+

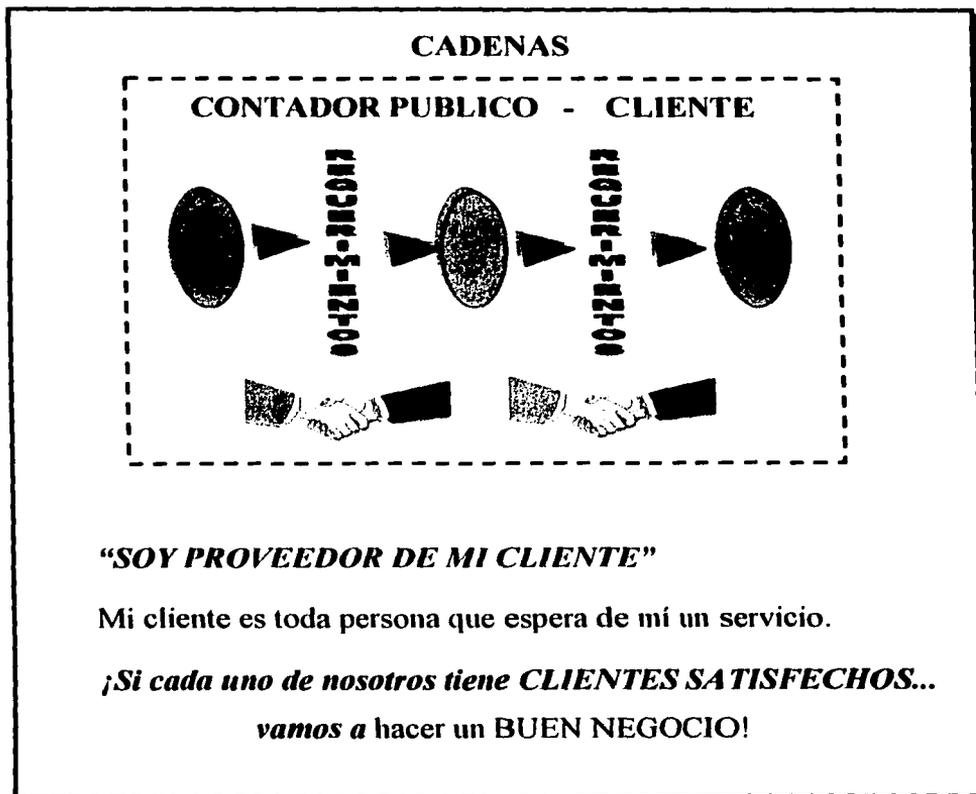
Esfuerzo realizado

+

Dinero empleado

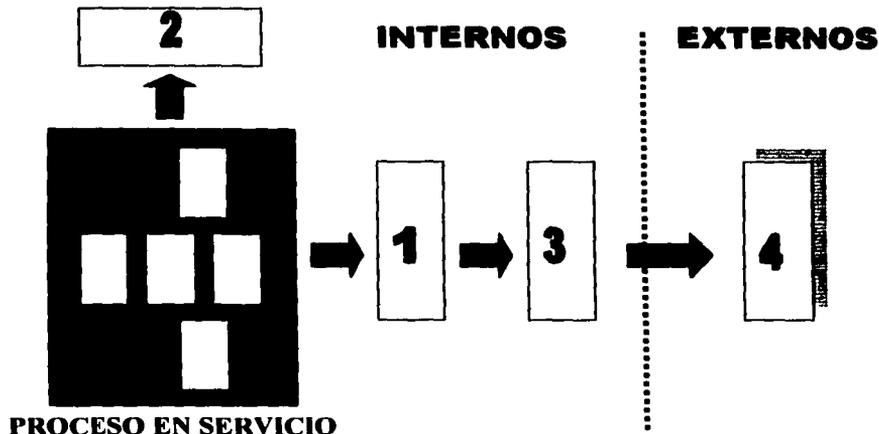
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TIPOS DE CLIENTES



1. **CLIENTES PRIMARIOS:** reciben directamente el servicio que se ofrece.
2. **CLIENTES SECUNDARIOS:** están fuera de las fronteras del proceso y se ven indirectamente afectados por los procedimientos.
3. **CLIENTES INDIRECTOS:** clientes internos que no reciben directamente el servicio pero se ven directamente afectados por éste.
4. **CLIENTES EXTERNOS:** clientes fuera de la organización que reciben el servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿POR QUÉ LA BRECHA DEL SERVICIO?

- **ENFOQUE HACIA ADENTRO.** Las empresas están sólo preocupadas en sus procesos internos.
- **FIEBRE POR LA TECNOLOGÍA.** Uso excesivo de tecnología, despersonalizando las relaciones.
- **PROTECCIÓN GUBERNAMENTAL.** Las empresas, en lugar de preocuparse en mejorar su servicio, acuden a proteccionismos.
- **REDUCCIÓN DE GASTOS DE SERVICIO.** Las empresas con problemas financieros lo primero que reducen son gastos en el área de servicios.
- **VENTAS A CORTO PLAZO.** Orientación a la venta inmediata aunque el cliente no regrese.

**EL MAYOR PROBLEMA NO ES:
NO PODER SATISFACER LOS
REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS
DE LOS CLIENTES.**

**EL MAYOR PROBLEMA ES:
NO SABER QUIENES SON LOS
CLIENTES Y CUALES SON SUS
REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS**



SI NOSOTROS NO NOS PREOCUPAMOS POR
NUESTROS CLIENTES...

ALGUIEN MAS LO HARÁ

POR ELLO, ES FUNDAMENTAL SABER:

- ⇒ QUIÉN ES
- ⇒ QUÉ QUIERE
- ⇒ QUÉ NECESITA
- ⇒ QUÉ PIENSA
- ⇒ QUÉ SIENTE
- ⇒ SI ESTÁ SATISFECHO
- ⇒ SI PIENSA VOLVER



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio

¿QUÉ DESEAN LOS CLIENTES?

ELEMENTOS VISIBLES



Parte visible de la oferta de servicio y que refleja la naturaleza y calidad del mismo.

CONFIABILIDAD



Realizar el servicio con formalidad y exactitud.

RESPONSABILIDAD



Estar listo para servir pronto y eficazmente. Contar con el deseo de servir.

SEGURIDAD



Es la competencia del personal.

EMPATIA



Comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar respuestas adecuadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

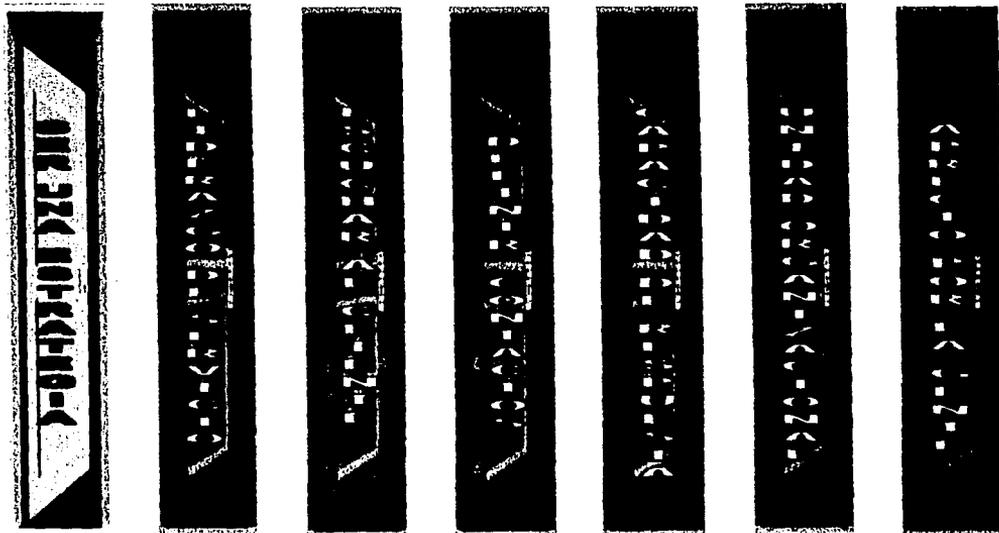
Calidad de servicio

HAY QUE BUSCAR DESEMPEÑOS POBRES:



Calidad de servicio

CREANDO UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SERVIJO, EFICIENCIA DE EMPRESA

LA CALIDAD DE SERVICIO REQUIERE SER UNA ESTRATEGIA DE EMPRESA:

- **DIRIGIDA DESDE ARRIBA**
- **CON POLITICAS CLARAS DE SERVICIO**
- **COMUNICADA DE MANERA SIMPLE Y CLARA**
- **COMPARTIDA POR TODOS**



INGREDIENTES DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO

- ① **UNA BUENA INVESTIGACION DE LOS CLIENTES y el análisis apropiado de sus resultados.**
- ① **EL PRONUNCIAMIENTO DE LA MISION DE SERVICIO DE LA EMPRESA, estableciendo el mercado objetivo, el tipo y características del servicio ofrecido.**
- ① **LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS claramente establecidos que constituyen el credo y valores de servicio de la organización.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE SERVICIO?

Descripción de los principios y características que distinguen nuestro servicio:

- ☐ El valor para el cliente.
- ☐ Establece una posición competitiva real.
- ☐ Determina lo importante para la organización.

¿CUÁNDO REPLANTEAR LA ESTRATEGIA DE SERVICIO?

- CUANDO SE PIERDEN CLIENTES. Reaccionar, rápidamente, ante la baja en clientes o pérdida en la participación de mercado.
- CUANDO EXISTEN DIFERENCIAS COMPETITIVAS DE LA COMPETENCIA. Reaccionar, rápidamente, cuando la competencia tiene diferencias significativas a favor en su paquete de servicios.
- PARA ANTICIPARSE A LOS CAMBIOS DE MERCADO. Estar pendientes de los cambios en las necesidades de los clientes, analizando las fuerzas y áreas de oportunidad.

VENTAJAS DE TENER UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO

✓ SER

Establece los VALORES fundamentales que se plasman en las políticas de empresa. *“El servicio al cliente es el criterio más importante para la empresa.”*

✓ HACER

Orienta claramente los PROGRAMAS y PLANES operativos clave en todos los niveles de la organización.

✓ ACTITUD

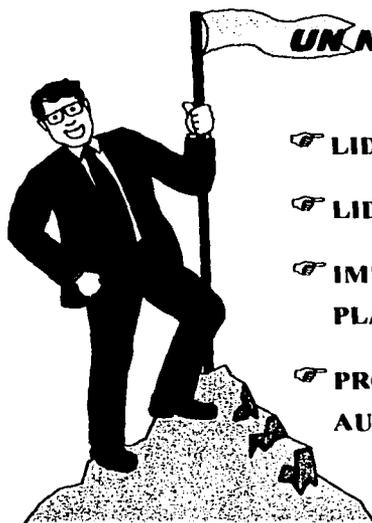
Orienta el nivel de COMPROMISO y de la RESPONSABILIDAD del personal.

✓ IMAGEN

Orienta los mensajes y programas PUBLICITARIOS.

UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO DE SERVICIO

LA CALIDAD DE SERVICIO REQUIERE:



UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO

- ☛ LIDERAZGO DE SERVICIO
- ☛ LIDERAZGO COMPARTIDO
- ☛ IMPULSAR, ENTRENAR, ACOMPAÑAR, PLANEAR, ORGANIZAR, COMUNICAR.
- ☛ PROMOVER LA MADUREZ Y EL AUTOCONTROL.

¿SABÍAS QUE CREAR CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE Y DE VENTAS REQUIERE COMUNICACIÓN CONSTANTE, RECONOCIMIENTO Y REFORZAMIENTO?

Una vez creada, el ímpetu es tan grande que no se puede detener. La gente comienza a comprender que lo único mejor que ganar, es ganar a lo grande.

¡ RECUÉRDALO !

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE SERVICIO

☺ **Contar con una visión del negocio y comunicarla**

- ⇒ Nuestra misión y valores fundamentales.
- ⇒ Transmisión en forma clara y concisa a donde vamos.
- ⇒ Con un claro espíritu emprendedor.
- ⇒ Modelar las conductas y actitudes DESEADAS.

☺ **Prepararse continuamente para liderar el esfuerzo**

- ⇒ Obsesión con la excelencia en el servicio.
- ⇒ Conocimiento profundo del negocio.
- ⇒ Orientación a resultados.
- ⇒ Promotor e integrador del sistema humano-social.
- ⇒ Agente y administración del cambio.

OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDER DE SERVICIO...

☺ Preocupación por su gente de vanguardia

- ⇒ Como personas.
- ⇒ Apreciando lo que hacen.
- ⇒ Reconociendo logros.
- ⇒ Apoyo total en el servicio al cliente.
- ⇒ Entrenándolos y formándolos.
- ⇒ Motivándolos.
- ⇒ Recompensándolos con base en RESULTADOS.

☺ Dar autoridad a la gente de vanguardia

- ⇒ Que piensen, reaccionen y comuniquen.
- ⇒ Que decidan y participen creativamente en la mejora continua.

☺ Orientar y desarrollar

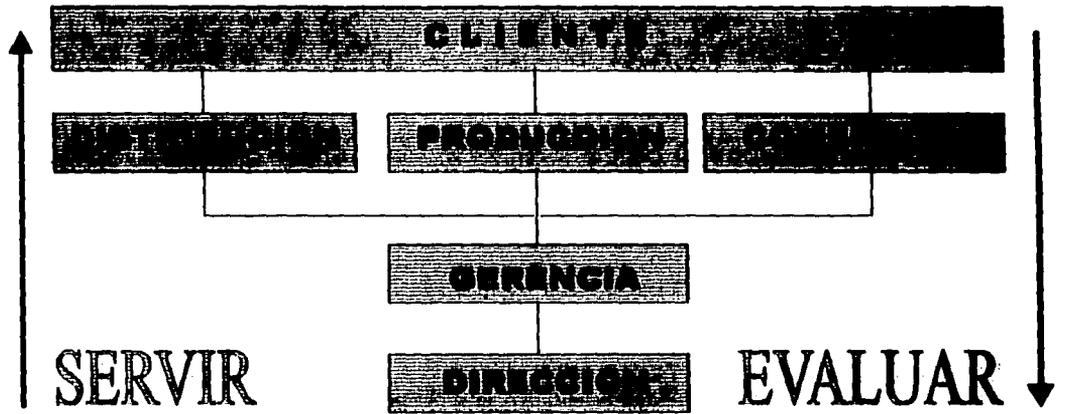
- ⇒ Ser líder visible para su personal.
- ⇒ Formar y promover el AUTOCONTROL.

☺ Establecer normas altas y evaluar resultados

- ⇒ Estar en contacto con el cliente.
- ⇒ Definir metas retadoras.
- ⇒ Hacer verificaciones continuas.
- ⇒ Retroalimentar resultados al equipo de trabajo.

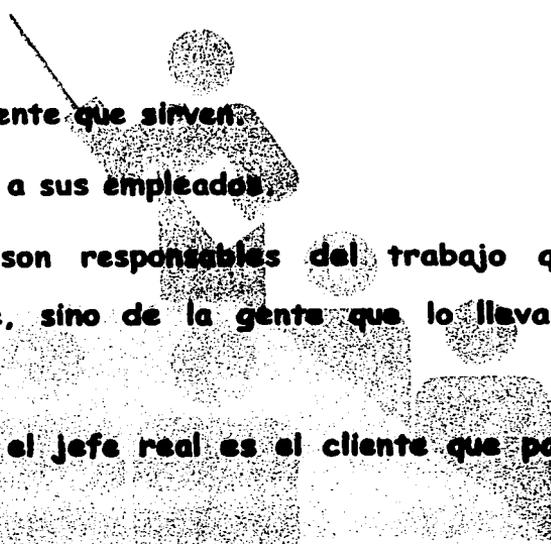
LÍDER DE SERVICIO

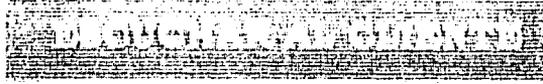
**"SI USTED NO LE DA SERVICIO A SUS CLIENTES,
MEJOR SIRVA A ALGUIEN QUE SÍ LO HAGA"**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOS LÍDERES PARA LA CALIDAD DE SERVICIO...

- ✓ Sirven a su equipo de trabajo.
 - ✓ Reconocen que sus clientes son sus colaboradores, y no a la inversa.
 - ✓ Responden a la gente que sirven.
 - ✓ Ayudan y apoyan a sus empleados.
 - ✓ Saben que no son responsables del trabajo que realiza su gente, sino de la gente que lo lleva a cabo.
 - ✓ Comprenden que el jefe real es el cliente que paga por los servicios.
 - ✓ Reconocen que la estructura tradicional de dependencias no es errónea, sino que es una forma anticuada de hacer negocios.
- 



LA CALIDAD DE SERVICIO REQUIERE:

ESCUCHAR AL CLIENTE...

- ✍ **Definir lo que el cliente desea (EXPECTATIVAS).**
- ✍ **Establecer un sistema de retroalimentación de la satisfacción del cliente.**
- ✍ **Que llegue a todas las personas de la organización.**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

- ¿Qué servicios específicos ofrecemos y cuáles son nuestras características?
- ¿A qué tipo de clientes van dirigidos nuestros servicios?
- ¿Qué desean los clientes (valores, hábitos, actitudes, preferencias, expectativas)?

BENEFICIOS AL ESCUCHAR A LOS CLIENTES

- ✓ Determinar el nivel de satisfacción con su organización y sus servicios.
- ✓ Identificar servicios adicionales que los clientes podrían desear.
- ✓ Identificar áreas de mejoramiento en los servicios.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal.
- ✓ Incrementar la buena voluntad y mejorar las relaciones con los clientes.

DEFINIR LO QUE EL CLIENTE DESEA (necesidades y expectativas) A TRAVES DE:

① INVESTIGACION DE MERCADOS

- ⇒ **Información demográfica:** Explora características generales del hombre, e identifica segmentos de población de personas que utilizan los servicios del contador público.
- ⇒ **Información psicográfica:** Explora características de actitudes, preferencias, hábitos, sistema de valores y expectativas.

② SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

- ⇒ Encuestas de opinión
- ⇒ Entrevistas personales y grupales
- ⇒ Sistema de sugerencias
- ⇒ Sistema de atención de quejas
- ⇒ Observación

Calidad de servicio

ALGUNOS DE LOS DATOS QUE SE DEBEN OBTENER DEL CLIENTE SON:

- Nivel de uso o utilización
- Preferencias
- Satisfacción general
- Satisfacción específica (por departamentos)
- Comparación con competidores
- Planes futuros de servicio
- Servicios adicionales
- Disponibilidad a recomendar el servicio a otros



PARA OBTENER RETROALIMENTACIÓN VALIDA Y UTIL

- ☉ Facilite al cliente la expresión de sus comentarios.
- ☉ Solicite con interés y en forma personal.
- ☉ Dé atención a todos los puntos de vista
- ☉ Reconozca y agradezca al cliente por sus comentarios.
- ☉ Difunda los resultados a la organización, en forma ordenada y ponderada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad de servicio

DEBENIR Y CUIDAR TODOS LOS CONTACTOS

LA CALIDAD DE SERVICIO REQUIERE...

¡ CUIDAR TODOS LOS CONTACTOS !



ACTITUD



▶ OPORTUNIDAD

EL SERVICIO EN SÍ



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Momentos o experiencias en los que un cliente entra en contacto con nuestra empresa y que da como resultado su impresión o percepción sobre la calidad de nuestro servicio.



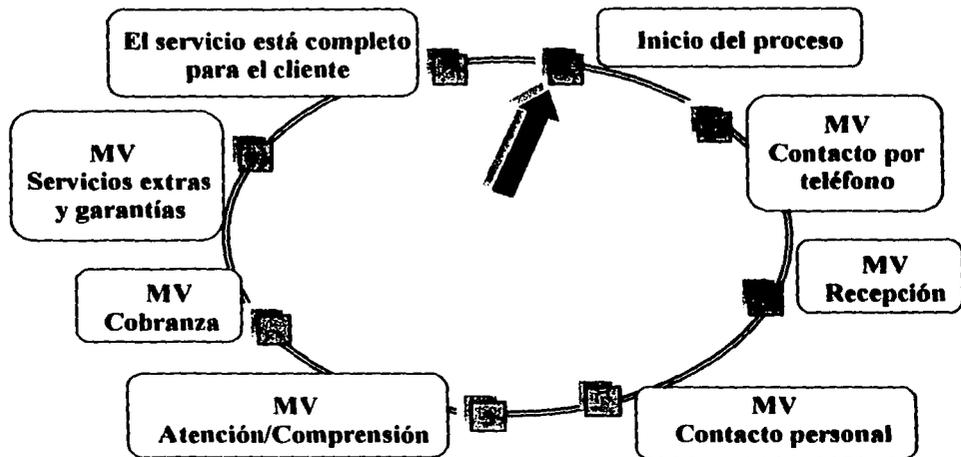
PUEDEN SER

MOMENTOS DE MAGIA

MOMENTOS DE MISERIA

EL CICLO DEL SERVICIO

Es el MAPA DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD (MV), en los que el cliente nos juzga



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CRITERIOS DE CALIDAD RELACIONADOS CON LA PRESTACION DEL SERVICIO

Tiempo

- ★ Tiempo de respuesta en la prestación del servicio.
- ★ Máxima demora.
- ★ Disponibilidad.
- ★ Apresuramiento inadecuado.

Flujo

- ★ Orden en la prestación del servicio
- ★ Niveles de retraso y acumulación.
- ★ Coordinación y cooperación adecuadas de prestación del servicio.

Adaptación

- ★ Capacidad de adaptación del sistema a necesidades del cliente.
- ★ Conveniencia para el cliente.
- ★ Facilitan los sistemas el servicio al cliente.

Anticipación

- ★ Anticipación a necesidades y requerimientos del cliente.
- ★ Permite adelantar a acontecimientos.

Comunicación

- ★ Facilitan comunicación interna.
- ★ Facilitan comunicación con el cliente.
- ★ Permite detectar interrupciones o distorsiones.

Retroalimentación

- ★ Permiten saber qué piensan y sienten los clientes.
- ★ Funcionan adecuadamente para tomar acción.

Organización

- ★ La organización es eficiente.
- ★ Los sistemas garantizan la calidad.

Apariencia

- ★ Imagen del personal y el entorno.
- ★ Ambiente y atmósfera.
- ★ Higiene, pulcritud, gusto y comodidad

Actitud / lenguaje

- ★ Sonrisa.
- ★ Lenguaje corporal.
- ★ Lenguaje verbal.

Solución de problemas

- ★ Forma para manejar las quejas.
- ★ Autoridad para resolver problemas al cliente.

Tacto

- ★ Forma de tratar al cliente en situaciones diferentes.
- ★ Forma de dirigirse en lenguaje escrito.

Orientación y dirección

- ★ Forma de guiar, sugerir y aconsejar.
- ★ Recursos para ayudar a los clientes.
- ★ Nivel de conocimientos y autoridad para orientar.

TENER CAPACIDAD DE RESPUESTA

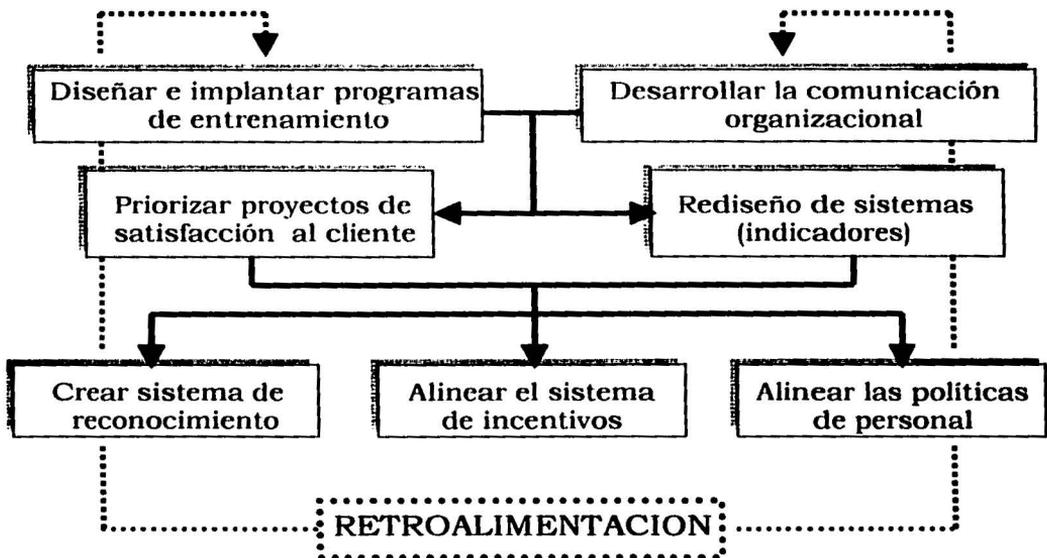
La calidad de servicio requiere tener capacidad de respuesta:

☺ CON HECHOS

☺ CON PALABRAS

☺ TENER INDICADORES CLAROS

SISTEMA PARA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA



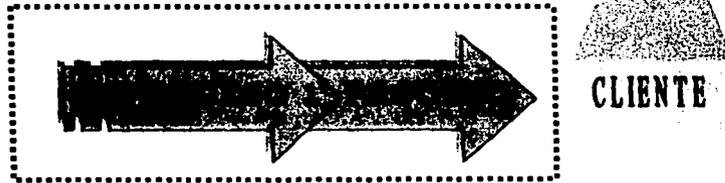
UNIDAD ORGANIZACIONAL

La calidad de servicio requiere UNIDAD:

☺ **GARANTIZAR LA CADENA CLIENTE - PROVEEDOR**

☺ **TRABAJO EN EQUIPO**

☺ **INTEGRACION ENTRE AREAS**



**SI DESEAMOS QUE LAS COSAS FUNCIONEN FUERA, EN
PRIMER LUGAR DEBEMOS CONSEGUIR QUE FUNCIONEN
DENTRO.**

**El nivel de satisfacción del cliente
externo es reflejo de la satisfacción de
los clientes... ¡internos!**

¿QUIÉNES SON MIS CLIENTES INTERNOS?

**SI DEJAMOS DE HACER LO QUE HACEMOS POR CIERTO TIEMPO,
VEAMOS QUIÉNES EMPIEZAN A....**



... ¡ QUEJARSE !

**SI SU CLIENTE DESEA HACER UN BUEN
TRABAJO...**

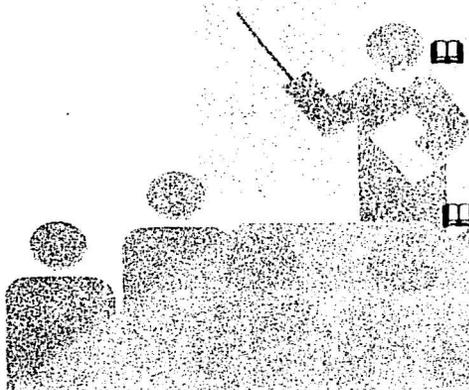
¿QUÉ REQUIERE DE USTED?

La negociación es una comunicación en dos sentidos, diseñada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.



APRECIO POR LA GENTE DE VANGUARDIA

LA CALIDAD DE SERVICIO REQUIERE APRECIO POR LA GENTE DE VANGUARDIA:



☐ MANTENERLOS INFORMADOS

☐ ENTRENARLOS

☐ DARLES PODER DE DECISION

☐ DARLES RECURSOS

☐ RECONOCER SU ESFUERZO

ESTÁNDARES IMPORTANTES DE SU VIDA

1. ÁREAS IMPORTANTES DE SU VIDA

En las líneas siguientes mencione, sin desarrollar, las áreas o fases que son importantes en su vida. Por ejemplo: la salud, el trabajo, la familia, la educación, los amigos, etcétera.

2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

De las áreas anteriores, anote las 5 más importantes para usted. Ahora piense qué es lo que desea lograr en esas áreas a largo plazo. Usando su imaginación, piense en los resultados que obtendrá si logra esos objetivos en cada una de las áreas. Algunas de éstas tendrían valores asignados. Por ejemplo, honestidad, lealtad, confianza; ejemplos de objetivos: 1. Tener buena salud y buena condición física.

AREA DE LA VIDA	OBJETIVO FINAL
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS PARA LOGRAR CADA OBJETIVO

A continuación escriba las actividades más importantes que usted necesita realizar para que pueda lograr los objetivos que se fijó y poder disfrutar de los resultados deseados. Estas actividades son los diferentes pasos que tiene que dar antes de llegar al objetivo. Por esta razón trate de ponerlos en orden cronológico, primero lo que se tiene que hacer antes que nada y así sucesivamente. Por ejemplo:

Objetivo 1: Tener buena salud y buena condición física.

Actividades: 1. Proponérselo también a mi esposa. 2. Hacer un plan de ejercicios para realizar todas las mañanas. 3. Comprar comida naturista. 4. Platicar con un experto.

Objetivo 1: _____

Actividades: 1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____

Objetivo 2: _____

Actividades: 1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____

Objetivo 3: _____

Actividades: 1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____

Objetivo 4: _____

Actividades: 1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____

Objetivo 5: _____

Actividades: 1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____

4. ESTANDARES INDIVIDUALES

Al llevar a cabo todas estas actividades, usted tiene que pensar en ciertos estándares que ayuden a que estos pasos realmente se logren de la mejor manera y así podamos llegar a nuestro objetivo planteado. Estos estándares son los mínimos o máximos que nosotros creemos que debemos respetar y qué tan estrictos debemos ser para el buen logro de los objetivos. No se preocupe en la buena redacción de estos estándares. Lo importante es que estén claros en su mente.

Ejemplo: A. No tomar más de una copa de alcohol diaria.

B. Hacer 30 lagartijas y 100 abdominales todas las mañanas.

1. _____ ()
2. _____ ()
3. _____ ()
4. _____ ()
5. _____ ()
6. _____ ()
7. _____ ()
8. _____ ()
9. _____ ()
10. _____ ()

Usted encontrará que si tiene estándares en su vida personal y una idea de qué tan estrictamente se deben llevar a cabo. Finalmente, en el () de la derecha, califíquese la forma en que normalmente se comporta de acuerdo con ese estándar. En escala del 1 al 5, siendo el 5 para los que esté completamente satisfechos, y el 1 para los que está totalmente insatisfecho.

EVALUACION DE NUESTROS SERVICIOS POR PARTE DEL CLIENTE

Para mejorar nuestro desempeño, estamos solicitando a nuestros clientes nos den su opinión acerca de nuestros servicios, comprometiéndonos de antemano a mejorar continuamente en todos aquellos aspectos que estén en nuestro control.

Nombre: _____

Empresa: _____

Instrucciones: Por favor marque en cada aspecto la columna que mejor refleja su nivel de satisfacción:

Acerca de los servicios que le proporcionamos:	Muy Satisfecho			Muy Insatisfecho	
	5	4	3	2	1
1. Conocimiento que tenemos de sus requerimientos.	5	4	3	2	1
2. Entendimiento del uso que necesitan darle a nuestros servicios.	5	4	3	2	1
3. Calidad del servicio a la primera vez	5	4	3	2	1
4. Oportunidad del servicio (fecha y hora prometida).	5	4	3	2	1
5. Frecuencia del servicio.	5	4	3	2	1
 Acerca de la información que le entregamos:					
6. Veracidad de la información	5	4	3	2	1
7. Oportunidad de la información	5	4	3	2	1
8. Qué tan completa es la información?	5	4	3	2	1
9. Qué tan actualizada está la información?	5	4	3	2	1
10. Qué tan lista está para que usted la utilice?	5	4	3	2	1
 Acerca de las personas que lo atienden:					
11. Trato amable y cortés	5	4	3	2	1
12. Habilidades y conocimientos.	5	4	3	2	1
13. Información dada ante sus preguntas	5	4	3	2	1
14. Actitud cooperación	5	4	3	2	1

Calidad de servicio

Acerca de nuestro contacto con usted:

15. Frecuencia	5	4	3	2	1
16. Involucrarlos cuando es necesario	5	4	3	2	1
17. Cumplimiento de nuestros compromisos	5	4	3	2	1
18. Disponibilidad de tiempo cuando usted nos solicita algo	5	4	3	2	1
19. Orden, limpieza y apariencia de nuestro trabajo.	5	4	3	2	1

“Momentos de la verdad” en que podemos mejorar:

De acuerdo a la experiencia que usted ha tenido en su contacto con nosotros, ¿cuáles serían algunos de los “momentos de la verdad” en que podemos mejorar?

Recomendaciones:

Le agradeceremos cualquier recomendación o comentario que nos sirva para atenderlos mejor.

EVALUACION DE CALIDAD DE SERVICIO

Para conocer el nivel y calidad de nuestros servicios se necesita obtener retroalimentación de nuestros clientes. Esto se podría lograr con un reporte parecido al que a continuación se presenta. Contéstelo pensando en ¿cuál cree que sea la respuesta de sus clientes?

Escala de evaluación: 1 = Calificación más baja, 5 = Calificación más alta

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Qué calificación obtendría nuestro interés por sus necesidades? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿Cómo calificaría nuestro servicio? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿Nuestra puntualidad en el servicio cumple con sus requisitos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Hemos evolucionado conforme han cambiado sus necesidades? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿Cómo calificaría nuestra interacción telefónica? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿Cómo calificaría nuestra interacción personal con usted? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ¿Qué calificación daría nuestro seguimiento? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿Cuál es su impresión global de nuestra calidad? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ¿Cree usted que nuestra actitud de servicio es apropiada? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ¿Cómo calificaría la calidad de nuestra comunicación? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Comentarios:

MANEJO DE QUEJAS

Piense en el último mes de trabajo y enumere algunas quejas que se le presentaron a usted o a su unidad. Llene el siguiente formato: Sea creativo al buscar alternativas de solución inmediata y busque canales para llevar la información a los niveles de solución.

¿Quién formuló la queja?

¿De qué se queja?

¿Qué necesita?

Solución inmediata

¿Quién puede resolverla?

Solución de raíz

¿Quién puede resolverla?

PROCESO DE NEGOCIACION CON EL CLIENTE

PASO 1: ACUERDO SOBRE EL PROCESO DE NEGOCIACION

OBJETIVO: *Definir los pasos, características y principios que deben guiar el proceso negociación con el cliente.*

REQUISITOS PREVIOS:

- Solicitar el convenio con el cliente (con iniciativa por parte del contador público).
- Decisión clara de llegar al convenio final.

CRITERIOS:

- Cada convenio es único, se deben atender las características particulares.
- Garantizar la imparcialidad; se busca como resultado satisfacer al cliente.
- Romper las barreras de comunicación entre el personal de la empresa.
- El jefe es el líder que guía el convenio con el ejemplo y con sus acciones.

PASO 2: PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN

OBJETIVO: *Proporcionar los conocimientos y generar una actitud positiva que permita iniciar las negociaciones con el cliente.*

METODOLOGIA:

- En cada situación se debe analizar lo requerido para la sensibilización.

CONTENIDO BASICO:

- ¿Qué es un convenio con el cliente?
- La empresa somos todos...
- Estamos para servir al cliente; guía de todas nuestras decisiones.
- Principios que guían un convenio con el cliente.
- Actitudes requeridas en el cliente y en nosotros.

PASO 3: CLIENTE, PRESENTACION DE NECESIDADES BASICAS.

OBJETIVO: *Elaboración de un documento con las necesidades básicas del cliente que permita iniciar el diálogo con el contador público (primer acercamiento).*

CRITERIOS:

- En este primer paso es importante el cliente pida lo que se requiera, no ponerse límites (pensar en una relación ideal).
- Especificar las necesidades básicas (concentrarse en lo vital).
- Elaborar en equipo (del área cliente y de nosotros) el documento con las necesidades básicas.
- Claridad y precisión en los requerimientos.
- Presentar y fundamentar las necesidades (con datos y, de ser posible, comentando el por qué es importante).

PASO 4: PRESENTACION DE NUESTRAS NECESIDADES (DEL CONTADOR PUBLICO)

OBJETIVO: *Presentar con claridad nuestras necesidades y requerimientos.*

CRITERIOS:

- Escuchar realmente al cliente.
- Garantizar la comprensión exacta de cada solicitud del cliente.
- En este paso no se cuestiona lo que solicita el cliente (las preguntas van orientadas a la comprensión).
- El cliente debe entregar un documento por escrito que integra los servicios, requisitos y fundamentos de la necesidad).
- El contador público debe entregar un documento por escrito donde se especifiquen los servicios que está ofreciendo.

PASO 5: ANALISIS DE NECESIDADES Y RESPUESTA AL CLIENTE

OBJETIVO: *Hacer un estudio de las necesidades del cliente, dar respuesta a sus peticiones y presentar nuestros requerimientos al cliente.*

CRITERIOS:

- Trabajar en equipo.
- Actitud de servicio.
- Dar respuesta a cada solicitud del cliente.
- Nuestras limitaciones deben ser fundamentadas.
- No desechar alguna solicitud si no va acompañada de una contrapropuesta.
- Ayudar a nuestros clientes a identificar sus necesidades.

PASO 6: NEGOCIACION

OBJETIVO: *Negociar un convenio claro y específico con el cliente.*

CRITERIOS:

- La sesión de negociación debe ser preparada y liderada.
- En todo el convenio debe estar presente el beneficio del cliente y los resultados de nosotros como empresa.
- El contenido del convenio debe dirigirse a las necesidades vitales para el cliente.
- Siempre se puede llegar a un acuerdo, sólo hay que profundizar en los hechos.

AGENDA DE LA SESION:

- Antecedentes a la sesión: ¿Qué ha sucedido antes de la sesión?
- Conceptos sobre nuestra relación con el cliente: Los adecuados a cada situación.
- Presentación de necesidades del cliente: Requerimientos y justificación de la necesidad.
- Nuestras propuestas o contrapropuestas; requerimientos y condiciones.
- Definición de mecanismos de seguimiento: responsables, indicadores, fechas.

PASO 7: INVOLUCRACION DE TODO EL EQUIPO

OBJETIVO: *Comunicar y comprometer en lo convenido con el cliente a todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de hacer efectivo lo estipulado en el convenio.*

PASO 8: SEGUIMIENTO

OBJETIVO: *Garantizar el fiel cumplimiento del convenio a través del tiempo y su actualización cuando ésta sea necesaria.*

CRITERIOS:

- En el convenio deben quedar claros los mecanismos de seguimiento.
- Debe existir una evaluación formal de manera periódica.
- Si las circunstancias lo requieren se puede convocar a una sesión de seguimiento antes de la fecha fijada.
- Cuando las necesidades lo exijan el contenido del convenio puede ser modificado por iniciativa de una de las partes, siempre y cuando sea aceptado por la contraparte.
- Deben existir indicadores precisos que permitan conocer el cumplimiento de los convenidos.

SINTESIS DE APRENDIZAJES

1. DURANTE LA LECTURA A ESTE MANUAL ME DI CUENTA QUE:

2. MEJORAS INMEDIATAS QUE PODEMOS IMPLANTAR:

3. MEJORAS QUE REQUIEREN DISEÑARSE Y APROBARSE:

CONCLUSION

Este estudio representa una herramienta muy efectiva para que los contadores públicos logremos cambiar, es decir, preocuparnos y ocuparnos en encontrar el camino para lograr aprender la forma de brindar nuestros servicios con calidad, o sea conocer al cliente, sus necesidades, requerimientos, lo cual nos llevará a optimizar nuestras funciones.

Es de preocuparse, realmente, el que los contadores públicos tienen una mala imagen ante los demás, ante sus clientes, quienes sienten que no se les da la debida atención e importancia, y quienes, no teniendo alternativa, tienen que contratar sus servicios. Asimismo, es difícil entender el poco interés de los contadores públicos con respecto a los requerimientos de sus clientes, y con relación a este problema, la falta de calidad en el servicio. Y se señala esto, porque durante este trabajo de investigación se pidió la colaboración de ellos, y muy pocos lo hicieron, y de éstos, algunos sin ganas de hacerlo. En fin, no se duda que al estudiar el contenido de esta tesis, comprenderán lo importante que es la calidad en el servicio al cliente, la necesidad que hay de cambiar nuestras actitudes y actuaciones, con el fin de modificar la opinión que se tiene de nuestra profesión.

Los pasos que se señalan en el proceso para lograr la calidad en el servicio al cliente han sido probados en diversas empresas con resultados óptimos. ¿Por qué no los caminamos?

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl y Don Zemke, *Gerencia de servicio*, Ed. Lechs, México, 1992.
- ALBRECHT, Karl, *Servicio al cliente*, Ed. Paidós Mexicana, México, 1993.
- CARR, Clay, *La vanguardia del servicio al cliente*, Ed. Díaz de Santos, S.A., México, 1990.
- CARTZON, Jan, *Momentos de la verdad*, Ballinger Publishing Co., New York, N.Y., 1987.
- COTTLE, David, *El servicio centrado en el cliente*, Ed. Díaz de Santos, S.A., México, 1990.
- GINEBRA, Joan, *Dirección por servicio: la otra calidad*, McGraw Hill, México, 1991.
- HAROLD, Koontz, *La administración. Una perspectiva global*, 10ª ed., McGraw Hill, México, 1998.
- McCANN, Ron, *El placer de servir con calidad*, Ed. PAX, México, 1989.
- ROBBINS, Stephen P., *Administración. Teoría y práctica*, 6ª ed., Prentice Hall, México, 1997, p. 73.

OTRAS FUENTES:

- BARRA, Ralph, "Círculos de calidad", en *Excellentia*, vol. 5, núm. 46, México, 1995.
- CENCADE, *Equipos de mejora y metodología de calidad* (manual del participante al curso), Centro de Capacitación y Adiestramiento, S.C., México, 1997.
- CENCADE, *QFD Servicios (despliegue de la función de calidad)*, (manual del participante al seminario), Centro de Capacitación y Adiestramiento, México, 1996.
- CROSBY, Philip B., "¿Qué hacemos después de la calidad?", en *Excellentia*, vol. 5, núm. 47, México, 1995.
- HERNANDEZ MENDOZA, Edgar, "Actitud de calidad", en *Excellentia*, vol. 5, núm. 51, México, 1995.

Seminario de calidad integral, para la División Vitro Fibras y Silicatos, del Grupo Vitro,
realizado por Tennessee Associates de México, S.A. de C.V. 1995.

VARIOS, "Mejora continua empresarial", en ***Excellentia***, vol. 5, núm. 44, México, 1995.