

Ciudad de México julio de 2004.



IZTAPALAPA

Alumno: Méndez Portillo Francisco Enrique.
200219017.

Unidad Enseñanza Aprendizaje:

Profesor: Alfredo Rosas Arceo.

Trabajo sobre:
La satisfacción del cliente en la pequeña empresa
de servicios comerciales.

Horario: 20:00- 22:00 hrs.

Índice.

Introducción.

Capítulo I.- Metodología de la investigación

1.1 Tema de investigación.

1.2 Justificación.

1.3 Planteamiento y delimitación del problema.

1.4 Objetivo de la investigación.

1.5 Preguntas de investigación.

1.6 Hipótesis de investigación.

1.7 Marco teórico.

Capítulo II.- La calidad en las organizaciones.

2.1 Historia de la calidad.

2.2 Definición de calidad.

2.3 Importancia de la calidad en las organizaciones.

2.4 Responsables de la calidad dentro de una organización.

2.5 ¿Cómo se puede mejorar la calidad?

2.6 ¿Cómo se mide la calidad?

2.7 Ventajas para las empresas en realizar sus actividades con calidad.

Capítulo III.- Modelos para mejorar la calidad de las empresas comerciales.

3.1 Definición de modelo de calidad.

3.2 Normas ISO 9000.

3.2.1 Serie de Normas ISO 9000: 1994.

3.2.2 Serie de Normas ISO 9000: 2000.

3.3 Premio Nacional de Calidad.

3.3.1 ¿Qué es el Premio Nacional de Calidad?

3.3.2 Criterios básicos de evaluación.

3.3.3 Requisitos y categorías para participar del PNC.

3.3.4 Proceso de evaluación.

3.3.5 Dimensiones de evaluación.

Capítulo IV.- Caso práctico de Empresas Comerciales EMCO (de ADO)

4.1 Historia.

4.2 Modelo de calidad de EMCO.

4.2.1 Liderazgo y compromiso.

4.2.2 Políticas comerciales.

4.2.3 Esquema de procesos.

4.2.4 La técnica de las 5s.

4.2.5 Mejora continua.

4.2.6 Estándar de actuación.

4.3 Diagnóstico.

4.4 Propuesta de modelo para mejorar la calidad de EMCO.
Conclusión y recomendaciones.
Bibliografía.

Introducción:

Toda investigación surge por la necesidad de resolver un problema, modificar o mejorar la situación actual, en este caso el problema consiste en que debido al aumento en la cantidad de negocios de comercio al menudeo, al contexto de la competencia global y a la expansión de empresas multinacionales, las pequeñas empresas se encuentran en una situación muy compleja, por lo tanto es necesario buscar nuevas alternativas para mejorar la calidad y aumentar la productividad en estos negocios y así puedan enfrentar los retos de la globalización. El presente trabajo pretende ser una tesis de tipo monográfica, porque trata únicamente de la calidad en la pequeña empresa de servicios comerciales.

En términos generales, el tema de investigación se encuentra estructurado y es abordado en tres partes. En la primera parte en el capítulo uno se refiere a la metodología de la investigación, en la segunda parte en los capítulos dos y tres se refieren a la calidad desde el punto de vista organizacional y los modelos más difundidos en México para mejorar la calidad de las pequeñas empresas de servicios comerciales y en la tercera parte, en el capítulo cuatro, está enfocado a el caso de Empresas Comerciales y se realizan las conclusiones al presente trabajo.

La primera parte, se refiere a la metodología de la investigación, es decir trata de resolver las siguientes tres preguntas: 1) ¿Qué es lo que vamos a investigar? 2) ¿Cómo lo vamos a investigar o qué metodología vamos emplear? y 3) ¿Mediante qué fuentes documentales o empíricas nos vamos a apoyar? En lo particular nos referimos a el tema de investigación, justificación, el planteamiento y delimitación del problema, el objetivo de la investigación, las preguntas, las hipótesis y el marco teórico.

La segunda parte se refiere a la calidad desde el punto de vista organizacional y de los modelos para mejorarla, o sea se trata de establecer los elementos conceptuales necesarios para el tema de investigación. Con respecto a el capítulo dos: La calidad en las organizaciones, en general se señalan las aportaciones de los principales autores: sobre inspección de la calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y administración de la calidad total, que son las principales aportaciones que se han hecho sobre calidad desde el punto de vista organizacional. En relación con el capítulo tres: Modelos para mejorar la calidad, se comentan los distintos modelos tanto de aseguramiento de la calidad, como de administración de la calidad total que han sido más difundidos en México, en lo particular las Normas ISO 9000 en su versión de 1994 y 2000, así como el Premio Nacional de Calidad versión de 2003.

En la tercera parte se aborda el caso práctico de Empresas Comerciales (EMCO), se construye un modelo para mejorar su calidad, en base a un análisis de la situación actual de la organización, tomando en cuenta su historia, su estructura, su modelo de calidad, y evaluando su calidad en el servicio.

Capítulo I.

Metodología de la investigación.

CAPÍTULO I.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.-

1.1 Tema de investigación.-

La satisfacción del cliente en la pequeña empresa de servicios comerciales.

1.2 Justificación.-

Actualmente el ritmo de vida de las grandes ciudades, ha hecho necesario la creación de las tiendas de conveniencia. Además, el número de estas empresas ha aumentado considerablemente, lo cual implica que una gran cantidad de recursos, tanto humanos como financieros se están utilizando en estas organizaciones. En 1980 el sector alimentos, bebidas y tabaco contaba con 476 mil establecimientos y para 1998 eran 1131 mil, además el valor de las ventas de este sector paso de 167 457 miles de pesos durante 1980 a 276 104 044 miles de pesos durante 1998.¹

La competencia que se ha registrado en este ramo, ha obligado a las pequeñas empresas a buscar nuevas alternativas para mejorar su calidad continuamente, ya que las empresas que no satisfacen o exceden las necesidades de sus clientes están desapareciendo, o bien ya han desaparecido del mercado.

En México en particular alrededor del 90% de las empresas son de tamaño micro y pequeñas. Sin embargo las pequeñas empresas no sólo son importantes por el número, sino también por la cantidad de recursos que aportan al país.

La importancia de proponer un modelo para mejorar la calidad en las pequeñas empresas, como es el caso de las tiendas de conveniencia, consiste en que estas mejoras pueden servir para negocios similares e incluso para las pequeñas empresas de servicios en general.

1.3 Planteamiento y delimitación del problema.-

En general, se percibe un gran aumento en el número de tiendas de conveniencia, (seven eleven, oxxo, super siete, super k, mini mart, etc.,) y en consecuencia la competencia en este negocio.

Al mismo tiempo que ha aumentado la competencia en este sector, estos negocios tienen que cubrir necesidades mayores al encontrarse con clientes cada vez más exigentes. Es por eso, que es de vital importancia mejorar continuamente la calidad de estos negocios.

¹ Anuarios Estadísticos de los Estados Unidos Mexicanos. INEGI. 1999.

Normalmente las tiendas de conveniencia son parte de una cadena (como es el caso de seven eleven) sin embargo una tienda de este tipo por lo general, es una pequeña empresa de servicios en la que trabajan alrededor de 3 a 15 personas. El propósito de este trabajo, es proponer un modelo para mejorar la calidad de las tiendas de conveniencia. Realizar un trabajo sobre la calidad de la cadena de tiendas de conveniencia, resultaría muy complejo básicamente por que en muchos casos la matriz de estas empresas se encuentra en el extranjero. El problema entonces, consiste en proponer un modelo para mejorar la calidad de las tiendas de conveniencia y que estas mejoras puedan servir a la cadena de tiendas de conveniencia e incluso a otras empresas de servicios.

1.4 Objetivo de la investigación.-

Proponer un modelo por medio del cual, se pueda mejorar la calidad de las tiendas de conveniencia.

1.5 Preguntas de investigación.-

¿Existe algún modelo para mejorar calidad de las pequeñas empresas en México?

¿Por qué es necesario un modelo para mejorar la calidad y que ventajas traería para las tiendas de conveniencia?

¿Todos los modelos de calidad, deberán enfocarse necesariamente a las necesidades de los clientes, para que sean funcionales?

¿Qué factores deberíamos tomar en cuenta, para mejorar la calidad de las pequeñas empresas? (los recursos humanos, la tecnología, los clientes, los productos que ofrecen, el abastecimiento, etc.)

¿Las pequeñas empresas son lo suficientemente flexibles, es decir cuentan con la estructura organizativa para adaptarse a nuevos modelos de calidad?

1.6 Hipótesis de investigación.-

Es necesario un modelo para mejorar la calidad de las tiendas de conveniencia.

Las pequeñas empresas tienen una estructura organizativa lo suficientemente flexibles para poder implantar un modelo de calidad.

El principal factor que deberíamos tomar en cuenta, en la construcción y aplicación de un modelo de calidad en las tiendas de conveniencia deben ser los recursos humanos.

1.7 Marco teórico.-

Cuando hablamos del término calidad, nos estamos refiriendo a las personas, organizaciones, productos, procesos, etc., De hecho si consultamos un diccionario elemental nos encontramos que la calidad es sinónima de cualidades que atribuimos a las personas o cosas.

El presente trabajo pretende abordar la calidad en el campo organizacional. Pero es necesario resaltar que el término calidad tiene un espacio y tiempo determinados.

La literatura de la calidad en las organizaciones es muy amplia. Sin embargo existen algunas propuestas para integrar dicha literatura. El término calidad ha evolucionado en cuatro etapas.²

- Calidad como conformidad.
- Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.
- Calidad como valor.
- Calidad como excelencia.

La importancia del término *calidad en las organizaciones*, tiene sus orígenes durante las épocas del Fordismo y Taylorismo. Durante esta etapa la calidad se entendía como conformidad con especificaciones.

La calidad como conformidad con ciertas especificaciones, es muy importante, puesto que permite producir grandes cantidades (producción en masa) con un bajo nivel de productos defectuosos, mediante el control estadístico. Las aportaciones más importantes sobre este enfoque son las de, Joseph M. Juran, W. Edwards Deming, Philip B. Crosby entre otros.

La calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes es un gran avance en el estudio de calidad. Porque es un enfoque al exterior de la organización y donde el principal factor de medición de la calidad, es el mercado.

Entre los autores que han hecho aportaciones a este enfoque se encuentran, William H. Davidow y Bro Uttal, James L. Heskett; Valarie A. Zeithaml; Leonard L. Berry y A. Parasuraman

La calidad como valor con relación al precio, es un enfoque económico, ya que hace énfasis en que la calidad de un producto o servicio no puede ser independiente de su costo y de su precio. Se trataba de obtener la mejor calidad al más bajo precio. Las principales aportaciones han sido realizadas por Lawrence Abbott, Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa.

² Moreno / Peris / González. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones Teoría y Estudio de casos. Ed. Prentice Hall. Madrid España. 2001, pp. 7-13.

Por último, la calidad como excelencia. En este enfoque, un producto o un servicio es de calidad excelente cuando se aplican en su realización los mejores materiales y la mejor gestión y realización de los procesos. El cual es un enfoque global puesto que trata de integrar la literatura sobre calidad y actualmente es la base para la construcción de modelos para mejorar la calidad a nivel mundial.

Los cuatro enfoques anteriores son las principales aportaciones que se han realizado sobre calidad, puesto que nos permiten tener un panorama global de la literatura sobre este tema.

Aún cuando todos los enfoques son importantes, realizar un trabajo de investigación sobre la calidad, implica el delimitar desde qué enfoque lo estamos realizando. El presente trabajo pretende abordar la calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes. Sin embargo me parece muy importante revisar las aportaciones de Philip B. Crosby y W. Edwards Deming al estudio de la calidad.

Capítulo II.

Calidad en las organizaciones.

CAPÍTULO II.- LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.-

2.1 Historia de la Calidad.-

La calidad es inherente al ser humano. Aun en la etapa artesanal que precedió a la revolución industrial, en donde el artesano controlaba todo el proceso productivo (es decir, desde el diseño hasta la obtención del producto final) la calidad era una condición necesaria, en todas las etapas del proceso. Durante éste periodo, los conocimientos sobre calidad se transmitían por herencia, es decir de padre a hijo. Sin embargo no podemos considerar la calidad desde el punto de vista organizacional durante esta etapa, puesto que la calidad del producto estaba en manos de un solo hombre.

La calidad en el campo organizacional, es una aportación norteamericana aunque logró su mayor campo de aplicación en Japón. Además su historia se puede resumir en enfoques correctivos y preventivos de errores.

Como mencionamos en el capítulo primero, la calidad ha evolucionado en cuatro etapas o fases. La calidad: como conformidad con ciertas especificaciones, como satisfacción de las expectativas del cliente, como valor y como excelencia. De manera análoga, la historia de la calidad se explica a través de cuatro grandes aportaciones: Inspección de la calidad, control la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión total de la calidad.³

La inspección de la calidad así como el control de calidad, son enfoques correctivos puesto que están orientados a detectar los productos, que al final de la producción no cumplan con los estándares establecidos. Mientras que el aseguramiento de la calidad y la gestión de calidad total son enfoques preventivos de calidad, se trata en general de encontrar las raíces del problema y corregirlas antes de que se generen.

- La inspección de la calidad.-

El control de la calidad por inspección surge en los talleres de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, donde los trabajos de inspección y producción son ejecutados por personas distintas. Los trabajadores se encargaban de producir mientras los maestros de los talleres, se encargaban de inspeccionar que los productos fueran hechos con la mejor calidad posible.

La inspección de la calidad, en general se trataba de tres actividades básicas recontar, medir y separar las piezas defectuosas, lo cual se hacía sobre el producto final. Se buscaba corregir errores mediante la inspección de cada uno de los productos, lo cual resultaba sumamente costoso.

³ Moreno / Peris / González. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y Estudio de casos. Ed. Prentice Hall. Madrid España. 2001, pp. 17-63.

Los autores más representativos de la inspección de la calidad son Frederick W. Taylor y Henri Fayol, al separar la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo. En general, las principales aportaciones de Taylor son la división del trabajo y la entrada del cronómetro al taller, que son los principios de la administración científica, lo que ahora se conoce como ingeniería de métodos y técnicas de medición del trabajo, que básicamente se trata de descomponer los procesos en actividades muy simples y medir el tiempo de duración de cada una de éstas. Así mismo afirmaba que el diseño y la planeación del trabajo, es responsabilidad de la administración, para que mediante operaciones altamente simplificadas y cuantificables, los empleados con el entrenamiento y habilidades normales pudieran realizarlas en un determinado tiempo. Fayol destacó tres principios de la administración. 1) Unidad de comando, es decir que cada empleado debe recibir órdenes de una sola fuente. 2) Unidad de dirección, que sólo debe existir un plan de acción y 3) Centralización, ó sea que la autoridad debe ser única.⁴

- Control de calidad.-

La Teoría sobre calidad tiene una historia muy breve al igual que el estudio de la administración, en comparación con otras ramas de estudio. Tiene poco más de medio siglo de edad. Es importante resaltar que la calidad no es una herramienta exclusiva de la administración. De hecho la mayoría de las aportaciones sobre calidad, las han realizado en el campo de la ingeniería. Lo que sí debemos resaltar, es que gracias al estudio de la calidad se ha aportado un gran avance al estudio organizacional.

Los primeros estudios sobre control de calidad datan de la década de los años treinta del siglo pasado. Uno de los pioneros sobre calidad es Walter A. Shewhart con su estudio titulado: Control Económico de la Fabricación de Productos en 1931.

Posteriormente durante 1951 aparece el manual del control de calidad (Quality Control Handbook) de Joseph M. Juran, quien es considerado como el padre de la calidad como campo de estudio, por dos razones. Primero, dado que fue Juran quien sistematizó los conceptos y técnicas utilizadas hasta entonces y sobre todo porque trató de llevar hasta los últimos rincones del mundo occidental, los principios del control de la calidad.

Durante ese periodo la falta de calidad (o la no calidad) de los productos era causa de costes muy elevados por lo que se adoptaron medidas como son: Inspecciones, clasificaciones, muestreos, etc. para reducir la cantidad de productos defectuosos. En consecuencia la adopción de estas medidas generaba nuevos costes. Siempre que estos no excedieran a los primeros,

⁴ Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill. ITESM. 2ª edición. México, pp. 4-7.

resultaba aconsejable llevar a cabo programas tendientes a reducir el número de fallos.⁵

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el control de la calidad es muy importante, puesto que permite mantener un nivel aceptable de errores cuando necesitamos inspeccionar grandes cantidades de productos y que no podemos inspeccionarlos todos individual y adecuadamente. Es por eso que el control de calidad sigue vigente particularmente en la industria orientada a la producción en masa.

La principal característica del control de calidad, es que se trata de un enfoque correctivo de errores mediante la aplicación de métodos estadísticos. Lo cual me parece que podemos comprender mediante un ejemplo sencillo y simplificador del control de calidad. Por ejemplo si tenemos una población de 1000 productos, tomamos una muestra de 100 de ellos para determinar el nivel actual de productos defectuosos. Supongamos que de esos 100 productos 10 son defectuosos es decir no cumplen con las especificaciones. Entonces 10% de los productos son defectuosos y se deben tomar las medidas correctivas para disminuir el nivel de artículos defectuosos. Sin embargo con el control de calidad se tolera un número de errores por ejemplo el 5%. Lo cual implica que de acuerdo a las especificaciones del producto se toleran el 5% de errores; que cinco de cada cien productos no tendrán la calidad adecuada. En el mejor de los casos éstos cinco productos pueden ser detectados mediante la inspección y ser corregidos para su posterior venta, con lo que a los costes de fabricación hay que sumarles los de corrección. El problema surge en el caso de que de ese 5% de productos lleguen al cliente, el cual nunca nos volverá a comprar.

Con lo anterior, hemos puesto al relieve una de las principales deficiencias del control de calidad. Es decir que se genera un margen tolerable de errores para después corregirlos. En teoría aquel margen de productos defectuosos debe reducirse a cero, sin embargo el costo de la no calidad es absorbido por los clientes.

- Aseguramiento de calidad (AC).-

El AC surge como respuesta a las exigencias de la industria militar y espacial de los Estados Unidos durante los años cincuenta y sesenta. El AC es un enfoque preventivo de errores, puesto que pone énfasis en los productos desde su planeación, diseño y fabricación hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permiten la obtención de productos conforme a unas especificaciones. Entonces el AC tiene dos objetivos. Primero evitar que los productos defectuosos lleguen al cliente y segundo sobre todo busca prevenir los errores

⁵ Larrea Pedro. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Ed Diaz de Santos. Madrid. 1991, p. 15.

que se producen de manera repetitiva o continua.

Los autores más representativos del AC y que realmente realizaron aportaciones a este enfoque son: Joseph M. Juran., Armand V. Feigenbaum, David A. Garvin, W. Edwards Deming, Tito Conti, Barrie G. Dale, y Philip B. Crosby.

Joseph M. Juran es el autor más representativo del control de calidad, sin embargo su trabajo sobre el control de calidad (Quality Control Handbook) durante 1951, fue una gran aportación para el AC. En particular puso énfasis en la prevención de errores al dividir los costes de la calidad en evitables y no evitables y señalar que los segundos corresponden a los costes de prevención. La idea sobre la prevención de errores es muy sencilla. Cuesta menos trabajo y cuesta menos evitar los errores antes de que se produzcan. De ahí la idea de que la calidad es hacer las cosas bien y a la primera. Por ejemplo en el caso de uno como estudiante, es mejor estudiar durante todo el curso para aprobar las materias, en vez de estudiar un día antes con lo cual probablemente reprobaría. Y en consecuencia tendría que trabajar doble, presentar un examen extraordinario o bien repetir el curso.

Armand V. Feigenbaum es el autor más representativo del AC. Para 1956 Feigenbaum presenta su estudio titulado: Control Total de Calidad, (Total Quality Control) el cual fue su principal aportación al AC. El control de calidad total significa que la calidad es trabajo de todos y por ende su control debe abarcar desde el diseño del producto hasta la entrega al cliente y no sólo en las etapas del proceso productivo como se pensaba anteriormente. Además, destacó que el control total de calidad implica ver a la organización como un sistema, en donde todos sus departamentos se encuentren interconectados e integrados para controlar la calidad.*

Otra de las aportaciones que se realizaron al AC fue hacer énfasis en el diseño de los productos. David A. Garvin en 1988 con su libro Managing Quality, ha resaltado la necesidad de que los productos deben ser fiables. Define la fiabilidad de un producto como la probabilidad de que un producto funcione de un modo especificado durante un determinado periodo de tiempo de acuerdo a unas condiciones preestablecidas. Es como se comporta un producto a lo largo del tiempo. Un ejemplo de fiabilidad son las computadoras personales (PC). Aunque cuando compramos una PC, sabemos de antemano que por la velocidad de los avances tecnológicos, nuestra computadora sólo será vigente a lo mas 6 meses, sabemos también que nuestra PC difícilmente se descompondrá, al menos durante los primeros años.

Otra de las aportaciones de la AC, es la uniformidad y conformidad de productos y procesos. Los principales autores que realizaron ésta aportación

* El enfoque sistémico de organización lo abordaremos con mayor profundidad en la importancia de la calidad

son: W. Edwards Deming en 1989, Tito Conti en 1993. Barrie G. Dale en 1994. El diseño de los productos y del proceso de producción da lugar ciertas especificaciones de trabajo, y siempre que éstas se cumplan, nos estamos asegurando que el producto quede libre de defectos o bien que estos se disminuyan sustancialmente.

Por último Philip B Crosby en 1984 destacó la necesidad de que para obtener un producto de calidad es necesario el compromiso de los trabajadores. Afirmó que si la dirección exige un trabajo perfecto, el camino para obtenerlo es motivando a los trabajadores y monitorizando los procesos. La aportación de Crosby es muy importante, puesto que la base de todos los enfoques de calidad es el reconocimiento y motivación de los empleados.

En conclusión, el AC significa un gran avance respecto de la inspección de la calidad y del control de la calidad, por ser un enfoque que busca encontrar las raíces del problema y corregirlas. De cualquier manera, la principal deficiencia del AC, es que pretende cubrir las especificaciones, en vez de satisfacer las necesidades del cliente prioritariamente. Hasta el momento la calidad era considerada una característica de los bienes tangibles, para enfrentar los retos de la creciente industria.

- Gestión de la calidad total. (CT).-

Este enfoque es muy importante ya que responde a la globalización de los mercados, clientes cada vez más exigentes, aceleración del cambio tecnológico y al éxito de los anteriores enfoques de calidad.

La gestión de la calidad total, constituye el mayor logro en términos de calidad. Parte del supuesto de que el objetivo de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, en consecuencia son ellos quienes deben definir directamente las especificaciones de los productos o servicios. Actualmente, se hace énfasis en que la calidad no es exclusiva de los bienes tangibles, si no también de los servicios.

La CT, también llamada administración de la calidad total o gestión de la calidad total, es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de la satisfacción del consumidor, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.⁶

La CT es el mayor desarrollo de la calidad puesto que permite integrar una serie de principios, tanto internos como externos a la organización, que permiten satisfacer las necesidades del cliente. Los principios de la CT son resultado de la aportación diversos autores: Leslie J. Porter, Massod A. Badri, Donna Davis ;Donald Davis, María D. Moreno Luzón, Fernando J. Peris,

⁶ Robbins, S. P.. Comportamiento oragnizacional. Ed. Prentice-Hall. México. 1996, p. 13.

Tomas González, Dan Ciampa, Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Dennis C. Kinlaw, John S. Oakland, Les Porter, Tito Conti, Barrie G. Dale, Mohamed Zairi, Adrian Wilkinson; Tom Redman; E. Snape, Mick Marchington, Richard M. Hodgetts, Lee Sang M., Valarie A. Zeithaml; A. Parasuraman; Leonard L. Berry, entre otros.

En general los principios de la gestión de la calidad total son: Atención a las necesidades de los clientes, liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad, participación y compromiso de los miembros de la organización, cambio cultural, cooperación en el ámbito interno de la empresa, trabajo en equipo, cooperación con clientes y proveedores, formación, administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación, diseño y conformidad de procesos y productos, gestión de procesos, mejora continua de los conocimientos, procesos, productos, y servicios, enfoque global de dirección y estrategia de la empresa, visión compartida de los miembros de la organización, clima organizativo, aprendizaje organizativo, adecuadas compensaciones de trabajadores, accionistas, directivos y sociedad, asignación de los medios necesarios; diseño de organización que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa.⁷

1. Atención a las necesidades de los clientes. Actualmente se está dando una gran competencia a nivel mundial, por lo que es indispensable revisar los resultados que un producto o servicio obtienen en el mercado. Es decir satisfacer los deseos expectativas y hasta caprichos de los clientes. Se trata de un enfoque intenso en el cliente. La organización tiene que satisfacer las expectativas tanto de clientes internos como externos. Los primeros, son los trabajadores a nivel directivo, supervisor y operativo y los proveedores. En tanto que los clientes externos, son las personas que comúnmente adquieren nuestros productos o servicios e incluso las personas que posiblemente puedan adquirir nuestros productos o servicios.
2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad. Si bien la calidad implica el compromiso por parte de toda la organización, es imprescindible que los directivos sean líderes. A mi me parece que un líder dentro de las organizaciones debe cumplir al menos con cuatro funciones. Primero debe tener el conocimiento necesario sobre el trabajo, tanto a nivel directivo, de supervisión y sobre todo operativo. Es necesario que los directivos tengan conocimiento a nivel operativo, por que es ahí donde se está produciendo un artículo y en el caso de los servicios, los empleados operativos son los que llevan a cabo la prestación del servicio. La segunda función que tienen los líderes es la motivación, es decir no sólo es necesario tener el conocimiento sino también comprender y motivar a los empleados. Tercero

⁷ Moreno / Peris / González. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y Estudio de casos. Ed. Prentice Hall. Madrid. España. 2001, pp. 34-46.

deben orientar en la práctica tanto el conocimiento, como la motivación para lograr la calidad en las organizaciones. Por último la dirección tiene la función de información. En cualquier organización, existen dos tipos de comunicación: La comunicación formal e informal. La comunicación informal son todas las relaciones sociales, que se dan en la organización de manera informal, en tanto que la comunicación formal, es toda la información de carácter formal proporcionada por la organización en donde se establecen los objetivos así como la información adecuada de cómo conseguirlos.

3. Participación y compromiso de los miembros de la organización. Anteriormente los empleados se limitaban a recibir órdenes por parte de la dirección, es decir participaban de manera pasiva. Sin embargo actualmente la CT nos plantea la necesidad de la participación activa de todos los miembros sin distinguir nivel jerárquico. La participación activa, implica toma de decisiones descentralizadas horizontales y verticalmente, tomar en cuenta la opinión de los trabajadores como un valor agregado, quejas, sugerencias e ideas para mejorar la calidad. Para que se pueda dar la participación y compromiso de la organización es necesario la información y la motivación. Información tanto de políticas, normas y objetivos de calidad, así como de la función que desempeña cada trabajador en el cumplimiento de los objetivos. Motivación es indispensable el reconocimiento del esfuerzo realizado individual y colectivamente además de incentivos para premiar su trabajo.
4. Cambio cultural. La cultura es lo que hace la gente, es el conjunto de creencias, valores, percepciones, conducta y actitudes. Por lo tanto, el cambio cultural pretende modificar comportamiento, tanto individual como grupal de la organización, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa. Este principio se refiere a ver a la organización como un sistema, es decir como un conjunto de partes integradas e interrelacionadas. En consecuencia, se requiere integrar trabajo de los empleados y de los distintos departamentos de la empresa.
6. Trabajo en equipo. Se debe estimular y resaltar las ventajas del trabajo en equipo ya sea eventual o permanente, reconociendo la aportación individual. Particularmente en países como México donde estamos acostumbrados a trabajar individualmente.
7. Cooperación con clientes y proveedores. Este principio, se refiere sobre todo a los clientes externos: clientes y proveedores. Si calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, son ellos mismos quienes directamente deben proponer mediante sugerencias, quejas, diseño de productos y servicios, etc., qué características debe tener aquel bien o servicio.

8. Formación. Para que se pueda llevar a cabo el enfoque de la CT, es necesario un diagnóstico de las necesidades concretas de la organización, con el fin de estructurar los planes de formación y capacitación. Estos planes se deberán hacer de forma continua. Una función muy importante que cumple la formación es la informativa, ya que permite comprender a los trabajadores la doctrina de mejora continua.
9. Administración basada en hechos, y en indicadores y sistemas de evaluación. Es necesario medir y controlar todas las actividades que realiza la empresa a nivel interno. Pero también es necesario medir, evaluar y controlar las percepciones de los clientes.
10. Diseño y conformidad de procesos y productos. En general, este principio es retomado del AC planteando la idea de que el diseño de los productos y del proceso de producción da lugar ciertas especificaciones de trabajo, y siempre que éstas se cumplan nos estamos asegurando que el producto quede libre de defectos o bien que éstos se disminuyan sustancialmente, pero con la variante de que en el diseño de los productos y servicios participan los clientes, es decir de acuerdo al mercado.
11. Gestión de procesos. Un proceso es una actividad o tarea básica del trabajo, que se realiza en la organización. La gestión de procesos se refiere a que en todas las actividades elementales, se tiene un proveedor y un cliente interno, en donde el primero tiene que satisfacer las necesidades del segundo, de tal forma que cada trabajador cumpla esa doble función.
12. Mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios. Es decir, mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización. Perfeccionar todos los procesos, incluido el servicio al cliente, servicio posventa, etc.
13. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa. La CT, es una filosofía de dirección, que cambia las formas de realizar las actividades en los miembros de la organización, estableciendo un marco de cultura común, al mismo tiempo que integra todos los programas de la empresa y éstos con los objetivos de la dirección dentro de un marco de la dirección estratégica de la empresa.
14. Objetivos y propósito estratégico de la empresa. Los propósitos estratégicos, son las acciones a largo plazo que toma la empresa para dar coherencia a las metas a corto y a mediano plazo. Es orientar las metas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Muchas veces los objetivos de las organizaciones son diversos, por lo que se deben tomar reglas de prioridad.
15. Visión compartida de los miembros de la organización. Se refiere sobre

todo a las señas de identidad, indispensables para interpretar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. Una visión compartida, es saber qué papel juega la organización actualmente y cómo quiere ser en algún periodo de tiempo.

16. Clima organizativo. Este principio abarca el ambiente formal e informal de la empresa y es resultado de las formas de dirección, organización y de la cultura de la empresa.
17. Aprendizaje organizativo. Es imprescindible el aprendizaje tanto en forma individual como colectiva y más aún, será necesario el aprendizaje de la organización en cuanto a tal. El aprendizaje organizacional se debe llevar en todos los niveles de la organización.
18. Adecuadas compensaciones a los accionistas, directivos, trabajadores y otras organizaciones cooperadoras o partes de la sociedad relacionadas con la empresa. En lo que se refiere a los directivos y empleados, es necesario una remuneración justa, por encima o cuando menos similar al salario que se pague en organizaciones similares, además de una política de incentivos económicos y reconocimiento de tal forma que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la organización. Por otro lado las empresas cumplen un papel social y que el mejor modo de cumplir con los intereses de la organización y de las personas que la integran, es adoptar un enfoque ético, superando así las expectativas de la comunidad en su conjunto.
19. Asignación de los medios necesarios. Este principio se refiere a toda la infraestructura, es decir todo lo necesario, herramientas, recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc., para poder llevar a cabo la GCT.
20. Diseño de organización que facilite eficacia y eficiencia de la empresa. La organización debe ser diseñada de tal forma que pueda cumplir con sus objetivos de manera racional.

2.2 Definición de Calidad.-

La calidad es un término muy complejo, puesto que encierra una serie de determinantes, y existe un gran número de definiciones sobre este tema. Por lo que hemos decidido agregar algunas definiciones de los principales autores de la calidad organizacional y de otras necesarias para nuestro tema de investigación:

- *La calidad es el cumplimiento del objetivo. (Joseph M. Juran).*

- *La calidad es la conformidad con la especificación o cumplimiento de los requisitos; la calidad no cuesta, lo que realmente cuesta es fabricar un*

producto no conforme con las especificaciones y requisitos. (Philip B. Crosby).

- La calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente. (Armand V. Feigenbaum).

- La calidad es la conformidad con especificaciones, es la satisfacción de las expectativas del cliente, es un valor en relación al precio de un producto servicio y es sinónimo de excelencia. (María D. Moreno-Luzón; Fernando J. Peris Bonet; Tomás González Cruz).

- La calidad es la integración de las características, que determinan en qué grado un producto o servicio satisface las necesidades del consumidor. (ISO 9000).

- La calidad es el grado de mejora continua alcanzado por la organización, en relación con ocho criterios: clientes, liderazgo, planeación, información conocimiento, personal, procesos, impacto social y resultados. (Modelo de Calidad INTRAGOB).

- Calidad es hacer todo siempre bien a la primera y con garantía, a tiempo (con oportunidad), en orden, percibido por nuestros clientes internos y externos como la mejor opción, con rentabilidad y mejora continúa. (Instituto de Cultura y Calidad ADO y empresas comerciales).

- La calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios. (Celina Alvear Sevilla).

De acuerdo a la bibliografía empleada en el presente trabajo, nos hemos encontrado con muchas definiciones sobre calidad, que resaltan la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes, sin embargo ninguna en términos administrativos. En mi opinión podríamos definir la calidad en términos generales, como el conjunto de actividades permanentes, de planeación, dirección, organización y control; de operación, que se llevan a cabo tanto al interior como al exterior de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

La calidad es algo relativa y en consecuencia compleja para definir. Dado que los deseos y expectativas de los clientes son diferentes tanto en el caso de un servicio como de un producto, del mismo modo cuando se trata de algún bien o servicio en particular, las expectativas y deseos de los clientes son diferentes con relación a otro bien o servicio en particular. Y en concreto las expectativas y los deseos no son las mismas para todos los clientes; varían a lo largo del tiempo. De ahí la dificultad para arribar a la definición de calidad que pueda englobar tanto a los productos como a los servicios.

Por lo tanto se hace imprescindible diferenciar entre calidad del servicio y calidad del producto. En general, un servicio es un bien intangible, es decir es una prestación inmaterial la cual no podemos tocar. Por ejemplo la reparación de aparatos electrodomésticos, el dar mantenimiento al automóvil, el realizar pagos de luz y teléfono, etc. En tanto que los productos son bienes tangibles que podemos tocar.

Calidad del producto.-

Para Mauricio Garbin la calidad del producto, es un concepto eminentemente ligado al binomio producto usuario, además destaca 5 elementos que determinan la calidad de un producto: los materiales, las máquinas, los métodos de trabajo, los hombres y la organización. Es decir define la calidad como el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina.⁸

Pero, ¿Cómo satisfacer las necesidades de los clientes, si éstas varían de un producto a otro y de un cliente a otro a lo largo del tiempo? Para el caso de la producción sobre pedido, resulta más o menos fácil, puesto que se tienen que tomar en cuenta directamente las exigencias de ese cliente en particular. En cambio para el caso de la producción en serie la calidad se convierte en un conjunto de exigencias hipotéticas de un determinado sector del mercado.

Aunque las necesidades y expectativas de los clientes son heterogéneas a lo largo del tiempo existen algunas características comunes, para que un producto sea de calidad. Esas características son lo que se denomina las ocho dimensiones de la calidad de un producto: rendimiento, prestaciones, fiabilidad, conformidad, durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida.

- Calidad en el servicio.-

La calidad en el servicio o la calidad en la prestación de un servicio, es la discrepancia o diferencia existente entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. En otras palabras es la diferencia entre lo que esperan los clientes, y lo que realmente reciben en torno a un servicio. Por lo tanto un servicio será de calidad, en la medida en que el servicio que esperan y el que reciben los clientes es el mismo.⁹

Si queremos satisfacer las expectativas y deseos de los clientes habremos de preguntar directamente a ellos, es decir los clientes son los únicos expertos

⁸ Garbin Mauricio. El control de la calidad. Bilbao Deust. España. 1979, pp. 19-29.

⁹ Zeithaml, Parasuraman y Berry. Delivering Quality Service. Ed. The Free Press. USA. 1990; tr. al español de Soriano Soriano Claudio. Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y expectativas de los consumidores. Díaz de Santos, S. A., Madrid. 1993, pp. 9, 40 y 41.

sobre calidad del servicio. Aún cuando los servicios son relativos y heterogéneos, es decir varían de un servicio a otro y de un cliente a otro a lo largo del tiempo, existen algunas características comunes para que un servicio se cumpla de acuerdo a los deseos y expectativas de los clientes.

De hecho una de las preguntas de investigación es ¿Qué factores o criterios se deben tomar en cuenta para mejorar la calidad de las pequeñas empresas? Si afirmamos que la calidad del servicio es la diferencia entre lo que esperan y lo que realmente reciben los clientes en torno a un servicio, ¿qué criterios o características comunes a los clientes se deben tomar para que un servicio sea de calidad?

Esas características comunes a los servicios, son lo que se denomina las diez dimensiones de la calidad del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Es necesario establecer cuáles de estas dimensiones valoran en mayor medida los clientes y así la empresa pueda establecer normas prioridad.

En general las dimensiones de la calidad del servicio se pueden dividir en:

- 1) Elementos tangibles.- Se refiere sobre todo a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2) Fiabilidad.- Habilidad para ejecutar el servicio de forma precisa y cuidadosa. En el caso de la calidad del producto se piensa en el comportamiento del producto a través del tiempo.
- 3) Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveedores de manera rápida.
- 4) Seguridad.- Inexistencia de peligros riesgos o dudas.
- 5) Empatía.- Cortesía, comunicación, comprensión del cliente y todos los elementos que permitan ofrecer atención individualizada a los clientes.

Hasta ahora hemos visto lo que es calidad del producto y del servicio de manera independiente. Sin embargo actualmente, un gran número de empresas están ofreciendo una cantidad creciente, tanto de productos como de servicios, con el fin de poder satisfacer las expectativas de los clientes. Asimismo, aún cuando las empresas se dediquen principalmente a ofrecer un producto o un servicio, en ambos casos las empresas ofrecen un bien intangible: el servicio al cliente.

Es el caso de las tiendas de conveniencia que han venido ofreciendo una cantidad creciente tanto de productos como de servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Las tiendas de conveniencia son empresas que se dedican principalmente ha ofrecer productos y en menor medida algunos servicios. Pero lo que están comprando los clientes en las tiendas de conveniencia no son productos en realidad, sino el servicio. Lo que valoran los clientes es el servicio en detrimento de los productos. En consecuencia si

queremos proponer un modelo para mejorar la calidad de estas organizaciones, debemos realizar un diagnóstico tanto de la calidad del servicio como del producto en estas organizaciones. Para los fines del presente trabajo, nos pretendemos enfocar a la prestación del servicio.

2.3 Importancia de la calidad en las organizaciones.-

Es muy importante la calidad para todas las organizaciones, porque al mejorar la calidad se genera un círculo virtuoso, calidad, productividad y competitividad. Para poder entender la importancia de la calidad en las organizaciones, es necesario comprender qué es una organización, para lo cual nos apoyaremos en el enfoque sistémico.

Durante la década de los años cuarenta se desarrolla el enfoque sistémico, sin embargo actualmente se ha retomado, como base para la integración del conocimiento entre las disciplinas de distintos campos de estudio. En particular en el campo de la administración, ha contribuido a concebir a la organización como un sistema abierto.

Un sistema es un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites identificables de su ambiente o suprasistema. En general, los sistemas en las ciencias sociales son considerados como sistemas abiertos, es decir son sistemas con límites permeables que intercambian tanto energía como información con el medio ambiente.¹⁰

Una organización es un sistema abierto, es un conjunto de dos o más personas que trabajan con un fin en común y está compuesto por varios subsistemas y partes componentes. En general una organización está compuesta por un sistema técnico administrativo y un sistema psicosocial, orientados a las metas y valores de la organización, dentro de un suprasistema o sistema ambiental.

El sistema psicosocial, está compuesto por individuos y grupos que interactúan. Por lo tanto encontramos los valores, expectativas, aspiraciones, conducta individual y grupal etc. El sistema técnico administrativo, involucra a toda la organización con su medio. Se refiere a los conocimientos necesarios para la realización de tareas, dirección tecnológica, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación.

Es necesario realizar un análisis, tanto del sistema técnico como social de la organización, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

¹⁰ Kast, Rosenzweig. Organization and management: A systems approach. MC Graw Hill. U.S.A. 1976. 2ª edición; tr. Al español de Morcos Flores J. Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. MC Graw Hill. México. 1981,

Al mejorar la calidad se genera un círculo virtuoso, por que se transfieren horas hombre y horas máquina a la fabricación de un producto bueno o de brindar un mejor servicio. El resultado es una reacción en cadena, se reducen los costes, se es más competitivo y la gente está más contenta con su trabajo.¹¹

Es muy importante satisfacer las necesidades de los clientes, porque así decrecen los costes, por que hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos y menos tiempo. De tal forma que estos recursos son empleados para mejorar la calidad. Es decir al mejorar la calidad se es más productiva.

La calidad y la productividad son conceptos ligados, puesto que tienen una relación directa. Existen un sin fin de definiciones sobre productividad, sin embargo en términos generales productividad es la relación entre los resultados y los recursos empleados. Al aumentar la productividad deberá hacerse con la misma calidad o mejor. Por ejemplo un cajero X atiende a 10 clientes en 100 minutos entonces su productividad es de un cliente cada diez minutos. Un aumento de productividad sería que el cajero atendiera a 10 clientes cada 5 minutos pero con la misma o mejor calidad.¹²

Es vital satisfacer las necesidades de los clientes, para permanecer en el mercado, dado que las empresas que no satisfacen las necesidades de los clientes están desapareciendo del mercado. Se conquista el mercado con la mejor calidad y estamos en condición de ofrecer un precio más bajo. Es decir las organizaciones son más competitivas.

El aspecto competitivo es muy importante en el marco de la competencia global. Una definición de globalización, es el mecanismo mediante el cual se da el libre intercambio de fuerza de trabajo, mercancías, insumos, servicios, tecnología, capital financiero e información. Actualmente la competencia ya no es local, ni regional, mucho menos nacional, la competencia es global.

La calidad en las organizaciones es muy importante puesto que es una condición necesaria para la competencia global. A partir de la primera mitad de la década de los años setenta del siglo pasado, la globalización ha venido planteando una serie de desafíos en todas las áreas de conocimiento y en todas las organizaciones a nivel mundial. Uno de los principales retos para las organizaciones es la calidad como principal factor competitivo.

Anteriormente la competencia entre las empresas dependía del tamaño de la

¹¹ Edwards Deming W. Out of crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press. U.S.A. 1986. 2ª Ed; tr española de Nicolau Medina J. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos S. A. Madrid. España. 1989, pp. 1-14.

¹² Manilla Calderón Eugenio. Productividad 200 ideas para aumentarla en cualquier empresa: promueva la participación de sus colaboradores. Cromocolor S. A. de C. V. 2ª edición. Distrito Federal. México. 1996, pp 137.

organización, pequeña, mediana y grande. Se pensaba que la pequeña empresa sólo podría competir con compañías de igual tamaño. Actualmente con la competencia global, la competencia de las empresas depende de la calidad y la pequeña empresa tiene que competir con empresas medianas y grandes, si pretende sobrevivir.

Tal es el caso de las tiendas de conveniencia. Una tienda de conveniencia es una organización formada por personas que trabajan con uno o varios objetivos en común. Actualmente la calidad es el parámetro para poder competir globalmente. Cada vez más las tiendas de conveniencia (a pesar de ser parte de una cadena), adquieren forma de pequeñas empresas en donde la principal estrategia para sobrevivir a la globalización es satisfacer las necesidades de los clientes.

2.4 Responsables de la calidad dentro de las organizaciones.-

Anteriormente hemos señalado que es muy importante la calidad dentro de las organizaciones, porque al mejorar la calidad se genera una reacción en cadena calidad, productividad y competitividad. Sin embargo esta reacción en cadena no se da de manera fortuita, se requiere el trabajo y compromiso de toda la organización de manera continua. En países como México en donde no se tiene una cultura orientada a la mejora continua, el primer paso es el cambio cultural, ó sea adoptar valores, modificar conductas, creencias, etc., para lograr la calidad. Este cambio cultural se requiere en todos los niveles de la organización.

La calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización sin importar nivel jerárquico. Es indispensable estimular el trabajo individual, el trabajo grupal y de la organización en su conjunto. De hecho este es uno de los principios de la CT, es decir la participación y compromiso de los miembros de la organización, por lo tanto la calidad es responsabilidad de todos, a nivel operativo, de supervisión y directivo aunque con diferentes funciones.

A nivel directivo se requiere sobre todo de liderazgo. En este sentido el término liderazgo es muy amplio porque encierra una serie de funciones. En primer lugar información, se requiere que toda la organización tenga claro que el objetivo es mejorar la calidad y resaltar cual es la participación individual de cada persona. En segundo lugar yo resaltaría la función de motivación es responsabilidad de la dirección promover la participación de todos, mediante incentivos económicos y el reconocimiento individual y grupal. Además es la dirección quien se encuentra en oportunidad y tiene la obligación de llevar a cabo el cambio cultural. Por último la dirección requiere estar en contacto con los clientes y empleados de contacto, por que es allí donde surgen los problemas.

A nivel de supervisión, los jefes de área, jefes de departamento, supervisores,

inspectores, auditores, en fin todos los empleados medios, tienen la obligación de estimular el liderazgo de la dirección y apoyar a los empleados a nivel operativo para resolver los problemas que comúnmente tienen los clientes. Por otro lado me parece que se debe estimular el apoyo a los empleados de contacto y así eliminar la excesiva inspección. En mi opinión, la excesiva supervisión crea una expectativa negativa por parte del personal de contacto, se piensa que si es necesario que se supervise su trabajo es por que de antemano la empresa piensa que su trabajo esta mal hecho.

Por último a nivel operativo como son cajeros, vendedores, auxiliares, etc., deben contar con la vocación para el puesto. En muchas ocasiones estos empleados se encuentran ahí por necesidad y no por vocación. En base a un análisis de las actitudes y aptitudes del empleado se puede determinar quien es la gente que realmente puede realizar el puesto por que son ellos quienes directamente se encuentran en contacto con el cliente.

2.5 ¿Cómo se puede mejorar la calidad?

Me parece que la respuesta es muy sencilla: realizar un diagnóstico para encontrar las raíces de los problemas y corregirlos. En el caso de las empresas de servicio existen cinco deficiencias o causas por las que no se presta un servicio de calidad y que se pueden también hacer extensivas a las empresas de comercio y en general a las empresas minoristas. Con lo anterior, no quiero decir que exista una receta para mejorar la calidad y afirmo esto en base al enfoque contingente, el cual parte de la idea de que en la ciencia no existen absolutos, puesto que existen circunstancias que la condicionan. Por lo tanto, no podemos decir que exista una receta para mejorar la calidad en las organizaciones, en todo caso podremos proponer modelos para mejorar la calidad pero bajo las condiciones que prevalecen en cada organización en particular.

En general las cinco causas por las que no se presta un servicio de calidad son: no conocer con precisión las expectativas de los clientes, establecimiento de normas de calidad equivocadas, la deficiencia en la realización del servicio, la diferencia entre lo que promete la empresa sobre sus servicios y lo que realmente hace y la suma de las cuatro anteriores.¹³

La primera causa es no saber lo que esperan los clientes. Esta deficiencia se refiere sobre todo a niveles directivos, puesto que al no conocer con precisión las expectativas de los clientes no podrán cumplirlas adecuadamente.

¹³ Zeithaml, Parasuraman y Berry. Delivering Quality Service. Ed. The Free Press. U.S.A. 1990; tr. Soriano Soriano Claudio. Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y expectativas de los consumidores. Díaz de Santos, S. A. Madrid. España. 1993, pp. 57-153.

A su vez las causas de que la dirección no conozca con precisión las expectativas de los clientes, son inexistencia de una cultura orientada a la investigación del marketing, inadecuada comunicación ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando.

Inexistencia de una cultura orientada al marketing, se refiere sobre todo a la falta métodos para investigar y medir las expectativas de los clientes, como son: Gestión estratégica de las reclamaciones, investigación de los clientes en sectores similares, investigación de los clientes en negocios similares, etc. Se deben adoptar los métodos adecuados para investigar las expectativas de los clientes en función de los recursos de la empresa y utilizar los resultados en provecho de los clientes. Además se requiere de la suficiente interacción de directivos, clientes internos y externos.

Insuficiente comunicación ascendente de los empleados a nivel operativo, hacia la dirección. El personal a nivel operativo o también llamado personal de contacto, al estar comúnmente en contacto con el cliente, constituye una importante fuente de información sobre las expectativas y deseos de los clientes. El problema, es que esa información no es transmitida a los niveles directivos, para que estos a su vez la utilicen en provecho del cliente.

Por último, a menudo en las organizaciones nos encontramos con excesivos niveles jerárquicos, de tal forma que se inhibe la interacción y comunicación de los empleados a nivel operativo hacia la dirección.

La segunda causa, es el establecimiento de normas de calidad equivocadas. Probablemente, si no conocemos las expectativas de los clientes, obviamente tampoco estaremos en condiciones de convertir las expectativas de los clientes en normas de calidad. A la vez las causas del establecimiento de normas equivocadas de calidad son: deficiencias en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio, percepción de inviabilidad, errores en el establecimiento de normas y estándares para la ejecución de tareas y ausencia de objetivos.

Deficiencias en el compromiso que asume la dirección con la calidad del servicio. En general, se refiere a que para muchas empresas la calidad significa cumplir las normas que ellas mismas han definido y que muchas de las cuales los clientes no desean.

Percepción de inviabilidad. Actualmente las organizaciones se han vuelto cada vez más complejas, así mismo nos encontramos un número creciente de clientes cada vez más exigentes, por lo que se crea una sensación de inviabilidad. Es decir existe el conocimiento de las expectativas de los clientes, pero no así la percepción de los medios que se podrían utilizar para satisfacer esas expectativas. Por lo tanto, se crea la percepción de que las expectativas de los clientes son poco realistas y difíciles de satisfacer. Por ejemplo en las

tiendas de conveniencia, nos encontramos con horas pico, en donde se tiene que atender una gran cantidad de gente, en un periodo de tiempo muy corto.

Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas. Un proceso, es una serie de tareas o actividades básicas. En este caso, se deben diseñar las tareas a la medida de los clientes.

Ausencia de objetivos. Uno de los grandes problemas en la organización, es que los objetivos, son establecidos de acuerdo a normas internas y no en base a las exigencias y demandas del mercado.

La tercera causa, es la deficiencia en la realización del servicio. Es decir, la diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se lleva cabo. Esta causa es atribuida a los empleados a nivel operativo y supervisión cuando, no tienen la capacidad, ni disposición para prestar el servicio de calidad.

A su vez, hay siete causas por las que los empleados presten un servicio deficiente: Ambigüedad de las funciones, conflictos funcionales, desajuste entre los empleados y sus funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y falta del sentido del trabajo en equipo.

Ambigüedad de las funciones, se da en el caso que los empleados no poseen la información o la formación suficiente, para realizar las funciones propias del puesto.

Los conflictos funcionales, son resultado por presiones ejercidas por la dirección al darle mayor importancia a las ventas que al servicio, implican un desajuste entre los diferentes elementos del trabajo de quien presta el servicio y crean sentimientos de tensión, ansiedad e insatisfacción. Un claro ejemplo de conflictos funcionales, son los tradicionales bonos de ventas.

Desajuste entre los empleados y sus funciones. Los empleados a nivel operativo o que están en contacto directo con el cliente tienden a estar en los niveles jerárquicos más bajos de la organización y por lo general son las personas más pobremente educadas, por lo que no tiene las habilidades o el conocimiento para ocupar el puesto.

Sistemas inadecuados de supervisión y control. A menudo la actuación del personal de contacto con la clientela, se mide por su producción y no en función de la calidad del servicio prestado.

Falta de control percibido. Es decir la capacidad de respuesta ante situaciones estratégicas o amenazantes y la capacidad de seleccionar el resultado o la meta que se desea alcanzar.

Falta de trabajo en equipo. Para poder mejorar la calidad, es necesario

estimular la participación individual, el trabajo en grupo de la organización en su conjunto.

La cuarta causa es la diferencia entre lo que promete la empresa sobre sus servicios y lo que realmente hace. Un ejemplo, es cuando la empresa realiza mediante publicidad alguna promoción, que no es posible cumplir o que no se ha comunicado a los empleados a nivel operativo. Los clientes se enteran de las promociones antes que los empleados que deben llevarlas a cabo y el resultado es la irritación y el enojo del cliente.

A su vez hay dos causas por las que lo que promete la empresa y lo que hace realmente es diferente: deficiencias en la comunicación horizontal y tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas.

Deficiencias en la comunicación horizontal. Se refiere en lo esencial, a que cuando es mandada alguna promesa publicitaria, no existe la comunicación entre los diferentes departamentos.

Por otro lado, debido a las presiones sobre el nivel de ventas que se dan en las organizaciones, existe una tendencia a prometer en exceso, generando expectativas irreales, dado que son promesas que la empresa difícilmente se encuentre en posibilidades de cumplir. La quinta causa por la que las empresas no pueden prestar un servicio de calidad, es resultado de las cuatro causas anteriores.

Por lo tanto, para mejorar la calidad de las empresas de servicio y minoristas se debe: Conocer con precisión las expectativas de los clientes, convertir las expectativas de los clientes en normas de calidad, convertir estas normas o especificaciones en el servicio real y que la estrategia publicitaria de la empresa prometa exactamente lo que honestamente pueda cumplir.

2.6 ¿Cómo se mide la calidad?

Generalmente se piensa en la calidad, como algo subjetivo, abstracto y por ende difícil de cuantificar y medir, puesto que las necesidades y expectativas de los clientes son heterogéneas y varían con el paso del tiempo. Sin embargo la calidad es totalmente objetiva y susceptible de cuantificación y medición.

De hecho, existe una gama de instrumentos que nos permiten conocer las expectativas de los clientes con respecto a una organización en particular, y que se pueden emplear en función de los recursos de la empresa. Un instrumento de medición, a fin de cuentas es una herramienta que nos permite comparar dos o más variables. Un instrumento de medición de la calidad, es una herramienta que nos permite observar en qué medida estamos cumpliendo con la calidad deseada. Lo importante de estos instrumentos es que nos permiten determinar con precisión las expectativas de los clientes y

ver en qué grado estamos cumpliendo con esos parámetros. En mi opinión todos estos instrumentos, requieren que tanto el personal a todos niveles, como el cliente, reciba de manera abierta la justificación del empleo de estos instrumentos. Además las expectativas y deseos de los clientes están cambiando continuamente, por lo que es necesario emplear instrumentos de medición de manera continua.

Existen un gran número de instrumentos de medición, entre los cuales podríamos citar: Gestión estratégica de las reclamaciones, investigación de los clientes en sectores similares, investigación de los clientes en negocios similares, investigación de clientes intermedios, estudios de clientes clave, creación de paneles de usuarios.¹⁴

- Gestión estratégica de las reclamaciones.-

Este es un instrumento para las pequeñas empresas, dado que en estas organizaciones en muchos casos las quejas y reclamaciones es el único medio para mantenerse en contacto con el cliente. Si se recopila, analiza y realimenta con ellas a los empleados, las reclamaciones pueden convertirse en una fuente continua y económica de ajustes y mejoras en la prestación del servicio. Sin embargo este instrumento nos suministra información poco precisa, en virtud de que no todos los clientes insatisfechos plantean sus quejas.

En el caso de las tiendas de conveniencia, son comunes las quejas sobre el servicio, sin embargo las reclamaciones difícilmente llegaran a la dirección. En este caso las reclamaciones no constituyen un factor de medición preciso, puesto que existe el miedo por parte de los empleados a expresarlas, por temor a perder el empleo.

- Investigación sobre los deseos de los clientes en sectores similares.-

Este instrumento es más complejo y costoso. Requiere la participación cooperación de negocios similares, sin embargo al investigar las expectativas de los clientes en sectores similares, podemos establecer estándares para contrastarlos con las acciones que ha venido realizando la empresa. Es decir, nos suministra información mas precisa, pero con respecto al sector en su conjunto.

- Investigación de los clientes intermedios.-

Los clientes intermedios son los empleados del personal de contacto,

¹⁴ Zeithaml, Parasuraman y Berry. Delivering Quality Service. Ed. The Free Press. USA. 1990; tr. al español de Soriano Soriano Claudio. Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y expectativas de los consumidores. Diaz de Santos, S. A., Madrid. 1993, pp. 65-71.

proveedores, concesionarios, distribuidores, agentes, corredores, etc., son otra fuente muy importante de información sobre los usuarios finales. Además es buen instrumento de medición, ya que nos permite comparar la calidad percibida por los clientes internos de la empresa.

- Realización de estudios de clientes clave.-

Este instrumento es idóneo para las empresas mayoristas, puesto que nos proporciona información con un alto grado de precisión. Es decir las empresas que venden a otras empresas o intermediarios, generalmente los clientes son grandes y lo suficientemente importantes como para estudiarlos individualmente. Éstos estudios individuales, también pueden utilizarse en empresas minoristas, con los clientes más importantes.

- Creación de paneles de usuarios.-

Para el caso de las empresas minoristas, que generalmente tienen que atender a un número creciente de usuarios, se pueden utilizar paneles representativos de grandes segmentos de usuarios finales. Este instrumento es muy útil, proporciona información detallada de los distintos segmentos de mercado. Se recomienda que el panel deba estar integrado entre 15 y 20% de los clientes.

- Seguimiento de los niveles de satisfacción logrados en transacciones individuales.-

Básicamente consiste en investigar a los usuarios inmediatamente después de una transacción específica, para medir el nivel de satisfacción que han tenido con el personal de contacto. Por otro lado, éste instrumento permite a la dirección relacionar las actuaciones sobresalientes del personal de contacto y así premiarlas o corregirlas.

- Realización de estudios globales de las expectativas de los usuarios.-

Un estudio global, permite medir las expectativas de los usuarios, tanto clientes internos como externos. Este instrumento permite a la dirección conocer el grueso de los diversos grupos de clientes, para poder establecer prioridades.

Un ejemplo de realización de estudios globales de las expectativas de clientes, es el SERVQUAL, el cual consta de dos formatos, que se presentan a continuación. El primer formato sirve para establecer las expectativas de los clientes y el segundo, para medir en qué grado se están cumpliendo con esas expectativas.

Formato I de lo que esperan los clientes:

Instrucciones: favor de distribuir en un total de 100 puntos a las siguientes 5 características del servicio, conforme a la importancia que usted le asigne a cada una de ellas.

- A. Apariencia física de las instalaciones, material y personal que utilizan la empresa X S.A.
- B. Habilidad de la empresa S.A. para realizar el servicio prometido de forma precisa y oportuna.
- C. Disposición de la empresa X S. A. para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido
- D. Conocimiento y trato amable de los empleados de la empresa X S.A. y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.
- E. Cuidado y atención individualizada que la empresa X S.A. le da sus clientes.

Total de puntos = 100

De las cinco características señaladas previamente (indique con una letra)

¿Cuál es la más importante?

¿Cuál es la segunda más importante?

¿Cuál es la menos importante?

Formato II para medir las percepciones de calidad.

Instrucciones: Por favor marque con un círculo, uno de los siguientes números, tomando en cuenta que 1 es totalmente de acuerdo y 7 es totalmente desacuerdo.

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Los equipos de la empresa X S. A. tienen la apariencia de ser modernos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Las instalaciones físicas de X S. A. son visualmente atractivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados de X S. A. tienen una apariencia pulcra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza X S.A. son visualmente atractivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Cuando X S. A. prometen hacer algo en un determinado tiempo lo hacen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Cuando usted tiene un problema en X S.A. muestran un sincero interés en solucionarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. En X S.A. realizan bien el servicio la primera vez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. En X S.A. terminan el servicio en | | | | | | | |

el tiempo que prometen hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
9. En X S. A. insisten en mantener los registros excentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de X S.A. informan con precisión a los clientes cuando concluirá el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados de X S.A. le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de X S.A. siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados de X S.A. nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
14. Los empleados de la empresa X S.A. transmiten confianza.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con X S.A.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de X S.A. son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de X S.A. tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5	6	7
18. En X S.A. le dan una atención Individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. En X S. A. tiene horarios para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados de X S. A. le dan una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
21. En X S. A. se preocupan por sus mejores intereses.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de X S. A. comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

En base a mi experiencia en Empresas Comerciales, tengo conocimiento que se utiliza el seguimiento de satisfacción logrados en transacciones individuales. Inmediatamente después de haberse realizado una compra, se le realiza al cliente un cuestionario que mide el nivel de satisfacción lograda y el comportamiento de el o la cajera por la que fue atendido. En este caso el instrumento es muy útil, puesto que normalmente se trata de traducir la información obtenida en normas de calidad. Aunque tiene un inconveniente, que no se da la información adecuada al personal de contacto con el cliente, de tal forma que al ver que se están realizando las encuestas simulan y exageran en servir al cliente. Problema que se podría solucionar, mediante la

información adecuada, informar de manera explícita que el principal fin de esas encuestas, es medir en qué grado estamos cumpliendo con las expectativas de los clientes y así poder mejorar la calidad.

2.7 Ventajas para las empresas en realizar sus actividades con calidad.-

La importancia de la calidad es que al mejorarla se genera un círculo virtuoso, calidad, productividad y competitividad. Además que el principal factor para que se pueda llevar a cabo la competencia global es la calidad. Sin embargo a nivel individual las organizaciones obtienen una serie de beneficios.

Las empresas que realizan sus actividades con calidad, reciben un sin fin de beneficios entre los cuales podemos citar: menores reprocesos, menores costos, menos desperdicios, menos errores, menos quejas y reclamaciones, menos rechazos, menos devoluciones, mayores ventas, más utilidades, satisfacción de los clientes, satisfacción del personal, permanencia y crecimiento en el negocio.

Existen menos reprocesos, por que las empresas que están trabajando en lograr la calidad están mejorando continuamente sus tareas básicas, las cuales constituyen procesos. Todos los procesos, se realizan sólo una vez puesto que se están cumpliendo de forma exacta con las expectativas de los clientes.

Anteriormente con el control de calidad, se incurría varias veces en los mismos costos para fabricar un producto o prestar un servicio, actualmente se reducen los costos al encontrar las raíces de los problemas y corregirlas. Se reducen los costos, por que se piensa primero en las necesidades del mercado para después producir.

Al realizar las actividades con calidad las empresas reducen sus desperdicios, tanto del personal, como de materiales. La principal crítica durante la etapa de la producción en serie y la especialización, fue la deshumanización del trabajo. Los trabajadores permanecían toda la jornada laboral realizando una actividad sencilla y rutinaria, por lo que el trabajo era sumamente monótono. En contraste la calidad total implica utilizar al máximo las habilidades físicas y mentales del trabajador. Además, al mejorar todos los procesos y orientarlos al mercado, se reducen los desperdicios. Un ejemplo muy evidente, de que mediante la CT se reducen los costos y desperdicios, es la filosofía justo a tiempo en donde se producen las cantidades adecuadas, en el momento oportuno, en base a las exigencias del mercado.

Al realizar las empresas sus actividades con calidad total, se reducen las reclamaciones, porque son directamente los clientes quienes dictan las especificaciones de los productos y servicios.

Por otro lado, es necesario destacar la ventaja competitiva a corto y largo

plazo.¹⁵ A corto plazo, la empresa al ofrecer un producto o servicio de mayor calidad con relación a sus competidores, obtiene mayores beneficios por la vía del aumento de precios. Es decir el cliente, al recibir una mayor calidad se encuentra en condiciones de pagar un precio mayor. A largo plazo esta misma ventaja permite el crecimiento al penetrar nuevos mercados. En el corto plazo, las empresas incurren en más costos, para perfeccionar la calidad, en relación con sus competidores, pero se encuentran en condiciones de ofrecer sus productos y servicios a un mayor precio, de tal forma que a largo plazo los costos para mejorar la calidad se traducen en menores precios con lo que pueden penetrar otros mercados.

Por último, la calidad en las organizaciones crea una mayor satisfacción personal. Primero porque se requiere la utilización de todas las capacidades físicas e intelectuales del trabajador, segundo por que se reconoce la participación del empleado en este proceso de mejora continua y tercero, puesto que al mejorar la calidad se mejora indudablemente la productividad en consecuencia hay una mayor retribución económica.

¹⁵ Zeithaml, Parasuraman y Berry. *Delivering Quality Service*. Ed. The Free Press. U.S.A. 1990; tr. Soriano Soriano Claudio. *Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y expectativas de los consumidores*. Díaz de Santos, S. A. Madrid. España. 1993, pp. 10-11.

Capítulo III.

Modelos para mejorar la calidad.

Capítulo III.- Modelos para mejorar la calidad.-

3.1 Definición de modelo de calidad.-

La palabra modelo viene del italiano modello y significa objeto que se reproduce imitándolo. Y en efecto, en términos generales un modelo es una representación, una abstracción, o una reproducción de la realidad. Es una representación de la realidad, puesto que un modelo pretende explicarla, sin embargo nunca llega a ser exactamente la realidad, es decir lo normal en un modelo es que raras veces funcione de acuerdo con la realidad. Un modelo pretende explicar o mejorar la realidad en términos de Z y W variables, sin embargo estas, normalmente se comportan de manera distinta.

En ese sentido existen, a nivel nacional y mundial, distintos modelos que nos permiten mejorar la calidad. En este capítulo nos vamos a enfocar a los que han sido más difundidos y aplicados en México: NORMAS ISO 9000 y Premio Nacional de Calidad, puesto que responden concretamente a una de las preguntas de investigación, es decir ¿Existen en México modelos para mejorar la calidad de las pequeñas empresas?

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo, que nos permita mejorar la calidad de las pequeñas empresas de servicios comerciales, y solo después de revisar las distintas alternativas podremos tomar una decisión.

3.2 Normas ISO 9000.-

- Antecedentes.-

Walter A. Shewhart en 1924, desarrolló un método con los que se detectaban los defectos en las líneas de producción antes de generarse. Para 1935 la oficina Británica de normas (BS) edita su norma Control Charts, es decir la aplicación de los métodos estadísticos para las normas industriales en base a los métodos desarrollados por Shewhart. En los años posteriores a la segunda guerra mundial, durante 1942 la BS edita la norma 1009 War Emergency Quality Control.¹⁶

Durante 1946 en Ginebra Suiza se elaboran las normas internacionales de productos. Las letras ISO provenían del griego ISOS que significa igualdad.

Entre 1946 y 1947 se crea en Londres, Inglaterra la organización internacional para la estandarización (ISO) para promover el desarrollo de las normas internacionales con el fin de facilitar el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial, la cual se encuentra actualmente conformada por 110 países, entre ellos México.

¹⁶ González González Carlos. ISO 9000, QS 9000, ISO 14000: Normas internacionales de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales. Mc Graw Hill. Segunda edición. México. 1998, pp. 1-17.

En 1950 Harry E. Romig y Harold F. Dodge crearon en Estados Unidos la norma militar MIL-STD-105 Sampling Inspection Tables for Attributes. La cual para 1959 adquiere un carácter comercial. En ese mismo año, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (DOD) estableció el programa de calidad llamado MIL- 9858A. Este programa tenía por objetivo que todos los proveedores del DOD realizaran inspecciones, supervisiones y auditorías en todo el proceso productivo. La Norma MIL-9858A fue adoptada por la Organización del Tratado del Atlántico Norte como la norma oficial de aseguramiento de calidad.

En 1970 el ministerio de la defensa del Reino Unido crea la norma DEF-STAN 05-08, que es uno de los antecedentes más próximos de lo que hoy conocemos como NORMAS ISO 9000.

Durante los años posteriores a la segunda guerra mundial y hasta 1979 la mayoría de las normas tenían un carácter bélico. Es decir se crearon como una exigencia de los países desarrollados para que los países en vías de desarrollo, fueran sus proveedores de bienes y servicios, todo esto en pro de la competitividad. Además hay que tomar en cuenta que a mediados de la década de los años setenta se da la crisis mundial, en donde la participación Estatal ha venido disminuyendo.

Es por eso que durante 1979 el BS desarrolló su primera norma de sistemas de calidad comercial, conocida como BS 5750. En ese año se forma el comité técnico ISO 176 (ISO TC/176) dirigido por Richard Freund, con el objetivo de desarrollar la serie de las normas ISO 9000. En junio de 1986 el ISO TC/176 emite la norma internacional ISO 8402: 1986 vocabulario de términos, en donde se establecieron 22 términos relacionados con la definición y sistemas de calidad.

La serie de normas publicadas en 1987 incluían la ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 que básicamente se referían a la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad. Las cuales fueron oficialmente la primera edición de las Normas ISO 9000.

Durante la década de los años noventa, se perfeccionan las normas ISO 9000 que iban enfocadas a un modelo de aseguramiento de calidad y se dan los primeros pasos para desarrollar un modelo de administración de la calidad total. En el año 2000 se editan las normas ISO para un modelo de administración de la calidad total. Por tal motivo en el presente trabajo me pretendo enfocar a las normas ISO 9000:1994 modelo para el aseguramiento de calidad y las normas ISO 9000: 2000 sistemas de gestión de la calidad.

En México en particular, en 1990 se publican en el diario oficial de la federación, las normas oficiales mexicanas (NOM) sobre sistemas de calidad. Además podemos destacar a tres principales organizaciones

de las Normas ISO 9000. La Dirección General de Normas (DGN), el Instituto Latinoamericano de Calidad A. C. (INLAC) y las consultorías y certificadoras.

La DGN es la representante de la ISO en México, es la organización de carácter público que edita y difunde las normas ISO. El INLAC se funda en 1993 y es una organización no lucrativa, que tiene por objeto intercambiar experiencias entre expertos latinoamericanos de calidad, es una fuente de información que tiene la responsabilidad de interpretar, emitir, difundir y mantener las normas ISO 9000. Las consultorías y certificadoras (como son ABS Quality Evaluations, QBI, Excel International S. A. de C. V., etc.) que en su mayoría son organizaciones de carácter privado, que tienen por objeto auxiliar a las empresas para aplicar un sistema de calidad de acuerdo con las normas ISO 9000.

3.2.1 Serie de Normas ISO 9000: 1994.-

En general la serie de normas editadas durante 1994 son 4: la ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004.

Las ISO 9001: 1994 es un modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño y el desarrollo, la producción la instalación y el servicio posventa. La cual es la más completa y realista de la serie 1994, puesto que incluye todos los requisitos de manera más exigente que las demás. Por tal motivo nos enfocaremos únicamente en los requisitos de las ISO 9001.

Los requisitos de las ISO 9001 son: responsabilidad de la dirección, sistema de calidad, revisión del contrato, control del diseño, control de la documentación y de los datos, compras, control de productos administrados por los clientes, Identificación y trazabilidad del producto, control de procesos, Inspección y ensayos, control de los equipos de inspección medición y ensayo, estado de inspección y fallo, control de los productos no conformes, acciones correctivas y preventivas, manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega, control de registros de calidad, auditorías internas de la calidad, formación, servicio posventa y técnicas estadísticas.¹⁷

1. Responsabilidad de la dirección.-

Se refiere sobre todo al contenido de acción de la dirección: fijar las políticas de la compañía, vigilar su cumplimiento y cuidar su actualización y mejora continua. La dirección, al establecer las políticas y objetivos de la compañía, debe asegurarse que todo el personal las entienda, además destacar su participación individual como grupal en todo este proceso. Pero no sólo basta

¹⁷ López De la Viña Manuel. Requisitos de un sistema de calidad según las normas ISO 9000. Díaz de Santos. Madrid España. 1996, pp. 25-107.

que toda la gente entienda las políticas y objetivos, es necesaria la participación activa de la dirección y los empleados. Por último igualmente es primordial la obtención de los medios necesarios, es decir ya conocemos las políticas y objetivos de la organización, la dirección trabaja parejo en el cumplimiento de los mismos y ahora se requiere dotar de los medios necesarios para alcanzar las metas y objetivos fijados.

2. Sistema de calidad.-

En general un sistema de calidad está compuesto por un conjunto de todos los documentos, que indican como hay que hacer las diferentes tareas y procesos de la empresa, así como de los resultados obtenidos. Todos estos documentos deben estar redactados de manera específica, de tal forma que sean comprensibles para todos. El sistema de calidad esta compuesto entonces por: la política, manual y planes de calidad, manual de procedimientos, manual de instrucciones, normas y registros.

Por lo tanto, esta norma exige definir, establecer, documentar y mantener un sistema de calidad adecuado con los recursos de la empresa, organizado, coherente, efectivo, capaz de detectar fallos, adoptar acciones correctivas y controlar.

3. Revisión del contrato.-

Para asegurar que se están cumpliendo los requisitos del cliente es necesario revisar el contrato. Puesto que en el contrato es donde se señalan todas las especificaciones del producto, las cuales deben ser de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes. Además como ya lo mencionamos en el capítulo segundo, las necesidades y expectativas de los clientes están en continuo cambio, por lo tanto hay que revisarlas periódicamente, de tal forma que se puedan adoptar medidas correctivas en caso de encontrar discrepancias entre el producto previamente establecido en el contrato y el producto que realmente estamos brindando.

4. Control del diseño.-

Actualmente con la competencia global, es necesario reducir al máximo los despilfarros y uno de los más frecuentes es el del diseño, por lo cual es necesario asegurarnos que solamente los productos que cuenten con un diseño maduro sean lanzados a la producción para su posterior comercialización. Con diseño maduro me estoy refiriendo a que cumpla totalmente con las especificaciones del cliente, es decir que en este requisito exige la norma nuevamente, hacer énfasis en la prevención de errores incluso desde el diseño inicial. Además permite adoptar medidas en situaciones estratégicas donde se detecten errores. En otras palabras control del diseño implica realizar el diseño, documentarlo, revisarlo, aprobarlo, y en su caso rediseñarlo.

5. Control de la documentación y de los datos.-

Puesto que el sistema de calidad se basa en documentos, es necesario implantar procedimientos para controlar la documentación y datos. Este requisito le permite a la empresa asegurarse que el personal autorizado lleve a cabo: la aprobación y edición adecuada, comprobar que el documento no esté en conflicto con otros, revisión de los cambios de documentos y eliminación de documentos inadecuados u obsoletos.

Todos los documentos del sistema de calidad deben ser legibles, realizar todas las operaciones con un mínimo de documentos y un máximo de control. La norma también exige disponer de un índice de control de cambios, en donde se indican las modificaciones realizadas en los documentos y la causa de tal modificación.

6. Compras.-

Este requisito es muy importante, puesto que refleja la justificación de las normas ISO 9000. Las cuales surgen como una necesidad para que las empresas mayoristas o intermediarias, cumplieran con las especificaciones ya sean militares, en el caso de la década de los años cuarenta, y especificaciones comerciales en el contexto de la competencia global actual.

El primer paso consiste en definir las distintas familias de materiales o componentes, establecer prioridades para así implantar procedimientos de selección de proveedores correspondientes a cada familia. Los resultados de todas las evaluaciones de proveedores tendrán que resumirse en un listado de trabajo, en donde se indiquen las observaciones para cada material. Así mismo se deben revisar periódicamente todas estas evaluaciones.

7. Productos administrados por los clientes.-

El proveedor tiene que asegurar que los productos suministrados, se mantengan en buen estado es decir sean fiables, sin embargo la norma es realista y tiene en cuenta que puede haber daños imprevistos. Por ende se debe establecer la adecuada comunicación con los proveedores con el fin de impulsar la mejora continua y crecimiento mutuo. En este caso igualmente es necesario contar con un registro o bitácora del comportamiento de los distintos insumos, a lo largo de todo el proceso productivo.

8. Identificación y trazabilidad del producto.-

Este requisito se refiere en lo esencial a identificar los materiales, piezas, subconjuntos, conjuntos y del mismo producto acabado, a lo largo de todo el proceso productivo: diseño, almacenamiento, producción, instalación y

entrega. Todo esto para facilitar las operaciones que van a sufrir los productos. Toda esta identificación debe ser clara y se deben estar actualizando las etiquetas y catálogos continuamente; se recomienda utilizar códigos de barras; los envases, contenedores, embalajes, contenedores, etc., de los materiales y productos también deben ser identificados mediante etiquetas, para que todos reconozcan su situación desde el primer vistazo.

Un problema muy evidente al respecto, se presenta en las tiendas de conveniencia y particularmente en la comercialización. Anteriormente los distintos productos se vendían mediante una caja registradora por lo tanto el cajero tenía que aprenderse los precios y las distintas familias de productos, de forma contraria tenía que consultar las grandes listas de precios y familias. En ocasiones las listas no se encontraban actualizadas, había productos que ya no se vendían en la empresa, lo cual dificultaba la búsqueda, de tal suerte que el cliente tendría que esperar al menos 5 minutos para poder llevarse su producto. Actualmente este problema se ha ido reduciendo mediante el remplazo de la caja registradora por la computadora, sin embargo en muchos casos tampoco se actualizan los catálogos de productos que se encuentran en las computadoras.

9. Control de procesos.-

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, una tarea es un conjunto de actividades elementales, el conjunto de tareas forman los procesos y la suma de todos éstos se constituyen como procedimientos.

Por lo tanto, es necesario diseñar y controlar los procesos de producción que aseguren que los productos cumplirán con las exigencias de los clientes. Para lo cual se debe establecer un plan de control y un plan de reacción. El plan de control consiste, en aplicar instrumentos de verificación en los diferentes procesos y fases de la organización. El plan de reacción es un procedimiento que dice lo que hay que hacer en concreto cuando algo sale mal, existe algún fallo en el producto o alguna señal fuera de control en alguna fase del proceso.

10. Inspección y ensayos.-

Se trata en general de mantener registros, que evidencien el cumplimiento de inspecciones y ensayos, aplicar procedimientos que aseguren que todo el personal involucrado en estas actividades, las ejecute correcta y uniformemente. En ese sentido, un insumo no podrá ser utilizado hasta que cumpla con las especificaciones del plan de control. La norma no tiene exigencias irracionales, sabe que en determinadas circunstancias, la línea de producción necesita productos, que aún no se sabe si cumplen o no las especificaciones. Lo que sí exige la norma es que la empresa mantenga un sistema de identificación, cuarentena y cambio inmediato de la pieza en caso de que sus resultados sean negativos.

11. Control de los equipos de inspección medición y ensayo.-

Para que se pueda llevar a cabo la labor de inspección y ensayo es necesario contar con los instrumentos adecuados, así como darles un mantenimiento planeado o programado. Se requiere de capacitación adecuada al personal que los va a utilizar, puesto que de nada sirve contar con un excelente instrumento, si la gente no los sabe emplear. Además como en los requisitos anteriores, es necesario mantener los registros de todas las actividades.

12. Estado de inspección y fallo.-

Estado de inspección y prueba se refiere a los resultados obtenidos de todas las inspecciones y pruebas. Se exige que el material comprobado quede identificado por lo resultados obtenidos mediante etiquetas, tarjetas u otro tipo de documentos aprobados, o localizados los productos en áreas claramente identificadas para determinados estados.

13. Control de los productos no conformes.-

Se trata en general de establecer, documentar procedimientos para identificar y evaluar los productos no conformes. Además se contempla la autoridad responsable de dichos productos, la zona de segregación, (es decir la zona del estado del producto) la disposición o estado en el que se encuentra el producto y sobre todo la notificación al cliente y de las funciones afectadas.

14. Acciones correctivas y preventivas.-

Este requisito pone al relieve el carácter predominantemente de aseguramiento de calidad, el cual busca encontrar las raíces de los problemas y corregirlas involucrando a toda la organización.

Se trata entonces de encontrar las causas reales y potenciales de no conformidades, ya sea en los productos, los procesos o en el sistema de calidad en su conjunto. Para lo cual es necesario emplear diferentes fuentes de información como son: registros de servicios y garantías, reclamaciones de los clientes, informes análisis de procesos, resultados de auditorías, etc. Una vez detectadas las raíces de los problemas se deben adoptar medidas para corregirlas, es decir medidas correctivas así como medidas preventivas para que no se vuelvan a suscitar. El implantar acciones correctivas implica, identificar acciones alternativas, evaluar las más ventajosas, definir de plan implantación, definir los controles necesarios e aplicar o ejecutar las acciones definitivas.

15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.-

De nada sirve fabricar un producto, de excelente calidad, si éste sufre daños causados durante la manipulación almacenamiento, protección, embalaje y

marcado. Por lo tanto la norma exige, auditorías del estado de los materiales en los almacenes y del control del proceso del embalaje, protección y etiquetado, previos al cliente, que permitan detectar fallos y prevenirlos.

16. Control de registros de calidad.-

En este requisito la norma exige mantener la identificación, recopilación, indexado y archivo de datos. Se deben proteger de daños o pérdidas, deben ser accesibles, es decir fáciles de encontrar. Por otro lado se deben mantener durante X periodo de tiempo, para demostrar la calidad obtenida y que el sistema está operando correctamente. Se deben definir los plazos de retención para después eliminar los registros. Por último los registros de calidad de los proveedores deben ser legibles e identificados de acuerdo a cada insumo.

17. Auditorías internas de la calidad.-

Para comprobar si todas las actividades cumplen con el sistema de calidad y si éste es efectivo, es necesario realizar auditorías internas de calidad. Las auditorías de calidad se han de llevar a cabo de manera planeada, de acuerdo con los procedimientos adecuados y por personal entrenado e independiente y deben ser documentadas. Además es responsabilidad de la dirección, aplicar los resultados para la mejora continua de la organización.

18. Formación.-

Ya en el capítulo segundo, destacamos la necesidad de contar con personal profesional y experimentado, en todos los niveles. De hecho todas las filosofías de calidad tienen en común contar con personal altamente calificado y por ende adecuadamente remunerado. Desde el punto de vista de la administración del personal es vital el asunto de las remuneraciones, puesto que las normas ISO implican toda la capacidad del trabajador en la consecución de los objetivos y metas de la organización.

19. Servicio posventa.-

En este punto es indispensable el concepto de conducta posterior a la venta por parte del cliente. En el caso de que el resultado fuera positivo, se puede tomar como ejemplo para el diseño de nuevos productos. En caso contrario es necesario tomar medidas para modificar aquellas expectativas.

20. Técnicas estadísticas.-

Por último la norma también exige la adopción de técnicas estadísticas con el fin de encontrar fallos, interpretación de documentos, etc., en todos los procesos que realiza la empresa.

Las ISO 9002: 1994 es un modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción instalación y el servicio posventa. Esta norma contiene los mismos requisitos que la anterior, a excepción de lo referente al diseño y desarrollo del producto.

Las ISO 9003: 1994 Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales. La cual, consta únicamente de dieciséis requisitos de tal forma que se excluye: compras, control de diseño, control de los procesos y servicios posventa. Así mismo en los demás requisitos es mucho menos exigente.

Las ISO 9004: 1994 define los elementos principales que un sistema de calidad debe satisfacer y básicamente es un documento que pretende orientar a las empresas sobre cuál de las normas anteriores aplicar y el modo de hacerlo.

3.2.2 Serie de Normas ISO 9000: 2000.-

En general la familia o serie de normas ISO editadas en el año 2000 son: las ISO 9000: 2000, las ISO 9001 y las ISO 9004.¹⁸ En conjunto las nuevas normas buscan, emplear la terminología y conceptos comunes para desarrollar un modelo de gestión de la calidad total.

- Normas ISO 9000:2000.-

Las normas ISO 9000: 2000, son un sistema de gestión de la calidad (SGC) que establecen los fundamentos y el vocabulario. Son más que nada una guía de conceptos, idónea para las organizaciones interesadas en implantar un sistema de calidad de acuerdo a las normas ISO: 9000, sobre todo en lo relativo a la documentación necesaria. Se establecen una serie de conceptos como son: Documento, especificación, directrices, plan de calidad, registro, procedimiento e infraestructura.

Documento: está constituido por la información y su medio de soporte.

Especificación: es el documento que declara los requerimientos.

Directrices: es el documento que establece las recomendaciones o sugerencias.

Manual de calidad: es el documento que declara el sistema de gestión de calidad de una organización.

¹⁸ Guía de bolsillo INLAC serie ISO 9000: 2000: mejoramiento continuo hacia la excelencia. INLAC. México 2002, pp. 4-90.

Plan de calidad: es el documento que especifica a su vez, los elementos de gestión de calidad y los recursos que han de ser empleados en un caso particular.

Registro: es el documento que declara los resultados logrados o proporciona la evidencia de las actividades realizadas.

Procedimiento: es la manera específica de llevar a cabo la actividad o proceso, puede ser documentado o no.

Infraestructura: es el sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para la operación de la organización.

- ISO 9001: 2000.-

Establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad. Estas normas sustituyen a los 20 requisitos de las normas ISO9001: 1994, mediante un enfoque de cuatro procesos básicos.

Para el enfoque de procesos es retomado el ciclo de W. Edwards Deming de planear, hacer, verificar y actuar. Planear es definir y habilitar de acuerdo a los requisitos y medios, hacer es ejecutar tal como se ha planeado, verificar es evaluar y demostrar la conformidad con lo planificado, así como evaluar su desempeño de acuerdo con los objetivos y actuar es establecer y generar mejoras hacia los objetivos. En general todos los procesos que realiza la empresa de acuerdo a las normas ISO 9001: 2000 son: gestión para la cual la alta dirección es responsable, gestión de recursos, realización del producto, y medición y análisis y mejora.

Gestión para la cual la alta dirección es responsable.-

La dirección es responsable de comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, tanto legales como reglamentarios, establecer la política y objetivos de calidad de forma planeada, dotar a los empleados de los medios necesarios y revisar periódicamente el cumplimiento de metas, objetivos y procesos de mejora continua.

Comunicar a la organización la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, se refiere sobre todo a la comunicación interna, es decir la comunicación de carácter formal necesaria sobre políticas y objetivos de calidad. Toda esta información debe ser clara y precisa, de tal forma de que sea comprensible para todos los miembros de la organización. En mi opinión, también se debe tomar en cuenta la información informal, por que la percepción respecto a las políticas y objetivos de calidad son determinantes, para que los empleados las lleven a cabo.

El implantar un sistema de gestión de calidad, implica necesariamente un cambio en la organización. Este cambio se deberá llevar a cabo de forma planeada con el fin de poder enfrentar los posibles problemas estratégicos que se lleguen a presentar.

No basta con informar de manera planeada los objetivos y políticas de calidad, es necesario dotar a todo el personal de todos los medios necesarios para poderlas llevar a cabo. En este sentido la dirección debe establecer el manual de tareas, procesos y procedimientos. Todo lo anterior requiere revisión periódica de los resultados, para observar en que medida estamos cumpliendo con los objetivos y políticas de calidad.

Gestión de Recursos.-

La norma exige además, proveer de los recursos necesarios para mantener y mejorar el sistema de calidad e incrementar la satisfacción del cliente. Por recursos necesarios, se refiere a recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.

Si queremos que la organización sea competitiva requerimos contar con los mejores recursos humanos, en función de los recursos de la organización. Para obtener el mejor personal, se debe tomar en cuenta la educación, la formación, las habilidades, la experiencia, la facilidad para trabajar en equipo, etc. Además me parece, que ante la competencia global es necesaria: estimular la educación y formación continua de todos los empleados y mantenerlos en la organización.

En cuanto a infraestructura, es decir el sistema de instalaciones, equipos, y servicios necesarios para la operación de la organización, es sumamente indispensable contar con todo lo necesario, para poder cumplir con los objetivos de la empresa. Por otro lado, es necesario tomar en cuenta el ambiente de trabajo tanto de los factores humanos (clima organizacional) como de los factores físicos (humedad, calor, etc.) en cada uno de los procesos de la empresa, puesto que estos influyen en la realización del producto y en la prestación del servicio.

Realización del producto.-

Un proceso muy importante en las organizaciones, es la realización del producto, el cual incluye cinco actividades: planeación del producto, procesos relacionados con el cliente, procesos de diseño y desarrollo, procesos de compra y producción y prestación del servicio.

La planificación del producto consiste en definir, documentar y planificar de forma estandarizada, los procesos y subprocesos requeridos para la integración de los productos o servicios de la organización, en relación con

las exigencias de los clientes. Se debe establecer la secuencia de cada uno de estos procesos. Es necesario también, establecer un puente de comunicación entre el cliente y la organización, desde el diseño hasta la obtención del producto o servicio final.

Los procesos relacionados con el cliente se refieren a la determinación y revisión de los requisitos relacionados con el producto y comunicación con el cliente. La determinación de los requisitos relacionados con el producto, es necesario incluir los requisitos definidos por el cliente, los necesarios para el uso del producto o servicio, los requisitos legales o reglamentarios, así como los establecidos por la organización.

Otro de los subprocesos relacionado con la realización del producto, es el diseño y desarrollo, el cual consiste en: planificar diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medición. En general se trata de una serie de medidas preventivas desde el diseño hasta la obtención del producto o servicio final.

La Planificación del diseño y desarrollo se refiere a asegurar que cualquier diseño solicitado se atienda de forma ordenada hasta la validación del cliente. Los elementos de entrada del diseño consisten en definir y documentar los datos, necesarios para iniciar el proceso de diseño y desarrollo de productos o servicios. Los resultados del diseño y desarrollo son los datos de salida que permitan contrastarse con los datos de entrada del diseño y desarrollo de productos o servicios. La planificación incluye la revisión del diseño y desarrollo, es decir realizar actividades formales que permitan asegurarnos que el diseño es efectivo y eficiente. Una vez revisados los datos de entrada y salida del diseño y desarrollo, es esencial verificar periódicamente su desempeño. Por último control de cambios de diseño y desarrollo, implica asegurarnos que cualquier cambio en el diseño o desarrollo se realice de manera planeada, mediante registros anteriores a la implantación del producto o servicio.

En lo que se refiere a compras la norma exige, establecer el proceso, mantener la información sobre compras y verificar todos los productos comprados. El proceso de compras consiste en asegurarnos que todos los productos que adquirimos cumplen con las especificaciones, puesto que no podemos fabricar un producto o bien prestar un servicio de calidad, si no contamos con insumos que cumplan con esta característica. Así mismo todo el proceso de compra debe ser documentado. Los proveedores deben ser seleccionados en base a su capacidad para poder cumplir con las especificaciones, además es necesario evaluar y verificar el desempeño de los productos o servicios que suministran a la organización.

Por último control de dispositivos de seguimiento y medición. Se debe emplear el equipo adecuado para evaluar el trabajo realizado, por lo que se

deben calibrar y evaluar continuamente estos equipos, con el fin de que arrojen información objetiva.

Medición, análisis y mejora.-

En general éste proceso incluye tres actividades: proceso para demostrar la fiabilidad del producto, conformidad del sistema de gestión y mejora continúa. En otras palabras, es evaluar el sistema de gestión de la calidad en función de los resultados y los recursos empleados, es decir la percepción del cliente del grado de cumplimiento del producto o servicio con sus requisitos. Como complemento a la medición, análisis y mejora se deben realizar auditorías, tanto internas como externas con el fin de mejorar todos los procesos de manera continua.

- ISO 9004: 2000.-

En las normas ISO 9004: 2000 se establecen las directrices para la mejora del desempeño. Las cuales han sido diseñadas, para emplearse en conjunto con las normas ISO 9001: 2000, aunque pueden utilizarse por separado. Son muy importantes para las organizaciones que más allá de obtener la certificación, se encuentren preocupadas por avanzar hacia la calidad total, en el marco de la competencia global. Para todo lo anterior, en las normas ISO 9004: 2000 se proponen 8 principios para la gestión de la calidad: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Enfoque al cliente.-

En lo particular me parece, que la diferencia principal entre la serie normas ISO 9000: 1994 y la serie de normas ISO9000: 2000, y en general de un sistema aseguramiento de calidad y uno de gestión de la calidad total, es que en el primero se busca prevenir los errores desde el diseño hasta la obtención del producto o servicio final, en tanto que en un sistema de gestión de calidad total además de aplicar acciones preventivas, se piensa primero en las necesidades y expectativas de los clientes. Es por ello que la norma ISO 9004: 2000 hace hincapié, en investigar las necesidades y expectativas de los clientes, vincularlos con los objetivos de la organización, asegurarse de que toda la organización conozca estos objetivos, medir la satisfacción del cliente y administrar las relaciones con los clientes mediante el enfoque de sistemas. Para todo lo anterior es necesario, crear un vínculo de comunicación entre el cliente y la organización.

Liderazgo.-

Como ya se mencionó en el capítulo dos, la dirección tiene a su cargo la función de liderazgo. Por lo tanto, la norma exige considerar las necesidades de todas las partes relacionadas con la organización, incluyendo clientes, empleados proveedores, propietarios y de la sociedad en su conjunto. Además es responsabilidad de la dirección establecer la visión, las metas, los objetivos, llevar a cabo el cambio cultural, proporcionar al personal los medios necesarios para lograr los objetivos y motivar a todo el personal.

Participación del personal.-

Como en todos los enfoques de mejora continua, es necesaria la participación de todos los miembros de la organización, más aún se requiere de tomar conciencia de que actualmente estamos compitiendo globalmente, por lo que es indispensable modificar nuestra conducta y las expectativas en pro de la competitividad. La norma se refiere en particular a entender la importancia del trabajo personal como parte de una contribución para los distintos procesos de la organización, identificar las restricciones para un mejor desempeño, compartir libremente el conocimiento y la experiencia, evaluar el desempeño en función de los objetivos y metas personales y de la organización, discutir libremente los problemas y realizar propuestas para resolverlos.

Enfoque basado en procesos.-

Podemos definir un proceso, como el empleo de los métodos estructurados para definir las actividades necesarias y obtener los resultados deseados. En todos los procesos se deben delimitar los distintos niveles de autoridad, cada trabajador se debe considerar a la vez como un proveedor y como un cliente interno, orientado a las necesidades del cliente. El trabajador es un proveedor puesto que agrega valor al proceso, es un cliente porque recibe el producto o participa en la prestación de un servicio. Es indispensable evaluar los posibles riesgos en los procesos y sus consecuencias e impacto sobre los clientes.

Enfoque de sistemas para la gestión.-

Se refiere en lo fundamental a estructurar e implementar un sistema para lograr los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, entender todas las interdependencias entre procesos y del sistema, entender los roles y responsabilidades de la gente y mejorar continuamente el sistema en base a la medición y análisis de los resultados.

Mejora continua.-

Se trata de implantar un sistema de mejora de tareas, procesos, procedimientos y todas las actividades que realiza la empresa. Todo este proceso de mejora continua se ha de llevar a cabo de forma planeada estableciendo las metas, objetivos y dar reconocimiento al conseguirlos.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.-

Establecer un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones implica, asegurarse de que los datos e información son lo suficientemente confiables, confírmalos, analizarlos, que sean accesibles y diseñar procedimientos para la toma de decisiones en base a los resultados de dicha información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.-

Debemos asegurarnos que los productos y servicios que nos proporcionen los proveedores, sean de la calidad adecuada en función de las expectativas y deseos de los clientes. Para lo cual se debe desarrollar un puente continuo de comunicación entre los proveedores, los clientes y la organización, con el fin de generar el crecimiento de mutuo.

3.3 Premio Nacional de Calidad.-

3.3.1 ¿Qué es el Premio Nacional de Calidad?.-

Antes de responder ¿Qué es el Premio Nacional de Calidad?, me parece conveniente preguntarnos ¿Por qué es importante revisar el Premio Nacional de Calidad para nuestro tema investigación? Es muy importante revisar el Premio Nacional de Calidad al menos por dos razones. Primero porque el PNC constituye en sí mismo, una alternativa para mejorar la calidad de las pequeñas empresas y segundo, puesto que da respuesta puntual a una de las preguntas de investigación: ¿Qué factores o criterios se deben tomar en cuenta para mejorar la calidad de las pequeñas empresas?

De acuerdo al Premio Nacional de Calidad, (PNC) la calidad es el grado de mejora continua alcanzado por la organización, en relación con ocho criterios: clientes, liderazgo, planeación, información, conocimiento, personal, procesos, impacto social y resultados, mediante un enfoque sistémico. En términos generales podríamos definir el PNC, como un sistema, para estimular y difundir la calidad total en las organizaciones mexicanas.

El Premio Nacional de Calidad, es un reconocimiento y esfuerzo por parte del gobierno federal, la iniciativa privada, y el sector científico y tecnológico del país, que se entrega a las empresas nacionales que demuestran su interés en

la implantación de un sistema de calidad efectivo. El presidente de la república otorga anualmente el PNC, a las organizaciones más destacadas en la implantación de procesos de calidad, que constituyan un modelo a seguir, las cuales reciben amplia difusión a nivel nacional.

La base Premio Nacional de calidad, es el Modelo Nacional para la Calidad Total (MNCT). El cual tiene como principal propósito impulsar la mejora continua de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial. Esta proyección se logra en la medida en que las organizaciones aplican de manera cotidiana y continua, los principios de la administración de la calidad total (CT). En el mismo sentido, el MNCT busca la creación de un valor superior y consumidores finales por medio de la mejora continua de sistemas, procesos, bienes y servicios.

El MNCT refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de empresas participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Su integración está a cargo del consejo técnico del PNC. El cual se encuentra conformado por un equipo de especialistas en CT, con amplia experiencia en la aplicación de modelos de calidad en organizaciones mexicanas y que representan a la iniciativa privada y al sector público. Además el MNCT es permanente, promueve el empleo de prácticas y herramientas de acuerdo a la situación que prevalece en cada organización en particular, de manera continua.

El MNCT tiene un carácter sistémico, por que concibe a la organización como un sistema abierto, como un conjunto de personas que trabajan para mejorar la calidad.

El MNCT también es una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez, puesto que permite apreciar las fortalezas y debilidades de la organización, en torno a tres dimensiones: Enfoque, implantación y resultados. 1) Como ya se mencionó el MNCT utiliza el enfoque de sistemas, 2) Implantación, es decir la aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos para crear una cultura de calidad, 3) por último resultados, que se refiere al efecto causal en las dos dimensiones anteriores.

- Propósitos y objetivos del MNCT.-

Los propósitos MNCT son: 1) Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor de los clientes / usuarios, así como al personal, accionistas y sociedad, 2) Mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales, fomentar las exportaciones, etc., 3) Fomentar el aprendizaje y autoevaluación, estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad, etc.; 4) Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores practicas en materia de

administración por calidad, es decir no solo es importante estimular la mejora continua, si no difundir los métodos en las organizaciones mexicanas.

- Principios del MNCT.-

El MNCT está sustentado en los siguientes preceptos:

- A. La calidad total, tiene su principal fuerza motriz en la creación de valor superior para clientes y usuarios; es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, sistemas y personas,
- B. A su vez mejora continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios,
- C. Los líderes son los impulsores de cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia entre el decir y el hacer, así como la responsabilidad del cambio cultural,
- D. La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose al producto o resultado,
- E. La autogestión y la autoevaluación constituyen los pilares de desarrollo personal, profesional y organizacional,
- F. La búsqueda de propósitos comunes con el personal, usuarios, proveedores y comunidad son la fuerza fundamental de la cultura de calidad,
- G. La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales, y el uso racional de los recursos naturales.

3.3.2 Criterios básicos de evaluación.-

Como ya se mencionó, el PNC se basa en el MNCT, por lo tanto para entregar el premio se toman en cuenta los siguientes ocho criterios: Clientes, liderazgo planeación, información y conocimiento, personal, procesos, impacto social, y valor creado o resultados, mediante un enfoque de sistemas, mejora continua, e innovación.

- Enfoque a clientes.-

El enfoque a clientes es un concepto estratégico, que se orienta a ganar participación del mercado y a la retención del cliente. Exige una sensibilidad constante a las necesidades y expectativas de los clientes y una comunicación

continúa con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.

El cliente define y juzga la calidad. La organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen directa o indirectamente a la competitividad, ya sea como valor superior (características de diferenciación,) o para atender los factores críticos de los mercados y clientes.

La experiencia global de los clientes en su relación con la organización determina la percepción que ellos tienen de valor, de su propia satisfacción y de su permanencia.

La administración por calidad persigue lograr la preferencia y lealtad de los clientes o usuarios.

En consecuencia el enfoque a clientes, incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados, y como estos perciben el valor proporcionado por la organización. Asimismo incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales, y como se evalúa su satisfacción y lealtad.

- Liderazgo efectivo y ejemplar.-

Los líderes de una organización, deben establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes con valores claros y visibles, de manera estratégica, balanceando las necesidades de todos los grupos de interés. Los líderes aseguran la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento.

Los valores y estrategias deben servir de guía en todas las actividades y decisiones de la organización basada en información. Los líderes con visión de largo plazo, deben inspirar y motivar a su total fuerza de trabajo y alentar la contribución de todos los empleados, su desarrollo y aprendizaje, para ser creativos e innovadores, a través de la utilización del pensamiento sistémico.

Los líderes a través de su ejemplo deben servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como al desarrollar a futuros líderes, revisar el desempeño de la organización y reconocer el desempeño de los empleados. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas a la vez que construyen liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad.

Por lo tanto liderazgo significa que la participación directa de la alta dirección, es determinante para el rumbo de la organización, así como la forma en que se diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y el trabajo de cambio cultural

- Planeación.-

Incluye la forma en que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y como estos son desplegados por la organización.

- Información y conocimiento.-

Incluye la forma en que se obtiene, estructura, comunica, analiza y organiza la información y el conocimiento para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como al desarrollo de la organización.

- Personal comprometido.-

Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes quien transforma este conocimiento en práctica, es por ello, que la organización debe proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.

Para lograr los objetivos de calidad y desempeño de la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado y creativo. Para respaldar su participación en el logro de objetivos de la organización es fundamental, la creación y establecimiento de un sistema de reconocimiento basado en la medición del desempeño que involucre los principios y valores de calidad.

La capacitación y entrenamiento continuo y el acceso a la información oportuna y válida relacionada con su área de responsabilidad, permite a todo el personal solucionar problemas, mejorar los sistemas de trabajo, crear valor y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos de organización.

Por lo tanto el personal como criterio, incluye la forma como la organización diseña y opera sistemas para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación o salida, con la finalidad de favorecer su desempeño y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.

- Procesos.-

Incluye la forma en que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, incluyendo el enlace con proveedores para construir cadenas que aseguren que los clientes y usuarios reciban el valor de forma consistente, y con ello se logren sus objetivos estratégicos.

- Impacto social.-

Este criterio incluye la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable, de su entorno y la promoción de la cultura de calidad su comunidad.

En este criterio es muy importante el concepto de responsabilidad social. La responsabilidad de la organización hacia la sociedad se hace patente en la práctica de la buena ciudadanía, lo cual incluye todas las operaciones de organización en todo el ciclo de sus productos y/o servicios, con un sentido ético de negocio, protección de la salud, seguridad, ambiente de la comunidad y soporte a su desarrollo continuo. Para todo lo anterior, es fundamental la planeación de la conservación y recuperación de los sistemas, la reducción de los desperdicios y en general el desarrollo sustentable de la comunidad.

El compromiso con la sociedad implica la aplicación de valores en un ambiente abierto y transparente donde las leyes son acatadas, y donde se reconocen los derechos de los demás, toda vez que esto sea establecido por criterios claros de conducta y responsabilidad, así mismo incluye propósitos de ayuda hacia la comunidad, tales como mejora de la educación, servicios de salud, respeto y preservación ambiental, y compartir prácticas en pro de la industria o sector del negocio.

- Resultados.-

Este criterio evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como al análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de la organización.

Todos estos criterios se evalúan mediante un enfoque de mejora continua, innovación y de sistemas

La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, para establecer mejores formas de trabajar que impacten en los resultados, es decir administrar y mejorar de manera planeada todos los procesos, identificar las causas o restricciones y controlar.

En términos generales innovación es crear un producto o servicio que no estaba dentro del mercado, o mejorarlo si es que ya existe, mejorar los métodos de trabajo o revolucionarlos, etc., por lo tanto, mejora continua e innovación son términos ligados para el MNCT.

Como ya mencionamos en el capítulo segundo, una organización es un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen uno o varios fines en común y cuyos propósitos e intereses afectan negativa y positivamente a la organización en su conjunto.

El pensamiento sistémico busca además, entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

Para que cualquier organización pueda administrarse y mejorarse, según los valores de la calidad, es necesario que se entienda a sí misma como un sistema integral, con un claro propósito y misión, reconociéndose interdependientemente, es decir con entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

3.3.3 Requisitos para participar y categorías del PNC.-

- Requisitos para participar.-

- 1.- Contar con procesos sostenidos aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total.
- 2.- No haber sido objeto de sanción por parte de cualquier otra institución federal durante el 2001 ni 2002.
- 3.- No es indispensable contar con certificaciones ISO-9000 para participar en el PNC.

- Categorías del Premio Nacional de Calidad.-

De acuerdo al manual del premio nacional para la calidad total del 2003, hay cinco categorías para participar dependiendo el giro de la empresa: Industria, comercio, gobierno y educación. A su vez en el caso del sector industrial y comercial, se subdividen en cuanto al tamaño de la organización, ya sea chica, mediana o grande dependiendo del número de empleados.

a. Sector Industrial.-

Pequeña industria de 1- 100 integrantes de la organización
Mediana industria de 101 - 500 integrantes de la organización
Industria grande más de 500 integrantes de la organización

b. Sector comercio.-

Pequeña empresa o comercio pequeño de 1- 20 integrantes de la organización.
Mediana empresa o comercio mediano de 20 - 100 integrantes de la organización.
Comercio grande de más de 100 integrantes de la organización.

c. Sector gobierno cualquier tamaño de organización.

d. Sector educación cualquier tamaño de organización.

Además cabe aclarar que las organizaciones filiales son clasificadas a un cuestionario de categorización. El cual divide a las organizaciones filiales en pertenecientes a un conglomerado y las pertenecientes a un corporativo.

Las organizaciones pertenecientes a un conglomerado son aquellas que rinden cuentas a su grupo sobre sus resultados financieros y que demuestran no recibir ningún tipo de apoyo y por lo tanto son consideradas independientes en su administración, planeación y responsabilidad por sus resultados. Estas organizaciones, pueden inscribirse a su sector y el tamaño depende del número de empleados, al igual que las organizaciones no filiales y cubrir el pago de inscripción de acuerdo a su tamaño. En el caso de las tiendas de conveniencia, este tipo de organizaciones han venido aumentando, puesto que es cada vez más común encontrarnos que se otorguen a trabajar y administrar, con el fin de reducir los robos. Es por ello que afirmo que cada vez más las tiendas de conveniencia adquieren forma de pequeñas empresas.

Las organizaciones filiales pertenecientes a un corporativo, son aquellas que reciben apoyo financiero y son consideradas dependientes del grupo en su administración. Estas organizaciones se deberán inscribirse en la categoría empresa grande.

3.3.4 Proceso de evaluación.-

En general la evaluación se lleva a cabo tomando en cuenta la información de cada organización y realizando un análisis de:

- 1.- El proceso sostenido de mejora continua hacia la calidad total, en las áreas de producción de bienes y servicios, en la administración de los mismos, así como el impacto en la sociedad.
- 2.- Los sistemas y procesos para lograr la calidad total, así como los resultados cuantitativos y cualitativos que se hayan alcanzado.

La evaluación se lleva a cabo en tres fases:

a) Reporte inicial.-

Es decir la síntesis de los procesos de calidad de las organizaciones participantes de acuerdo con los 8 criterios de evaluación del PNC. Se evalúa de forma general en tres dimensiones a la organización, que son su enfoque, implantación y resultados.

b) Reporte de procesos.-

En general se trata de información más detallada, acerca de los sistemas y procesos de calidad.

c) Visitas de campo.-

En general se trata de que los evaluadores realicen una visita a la organización para verificar la información presentada, aclarar las dudas en las etapas anteriores y sobre todo determinar el nivel de aplicación y madurez en los sistemas de calidad en la organización.

3.3.5 Dimensiones de la evaluación.-

En general, el premio nacional de calidad se lleva a cabo en cuatro dimensiones: Enfoque, implantación, resultados y sistema de gestión.

Ø Enfoque.-

Se refiere en lo esencial al sistema de calidad que emplea la organización, además de la búsqueda que mejore las formas de trabajo.

Ø Implantación.-

Es decir cómo es que se llevó a la práctica el sistema de calidad.

Ø Resultados.-

Que tan útil fue la implantación de un sistema de calidad en términos de productividad. Así como crear valor a todos los miembros de la organización.

Ø Sistema de gestión.-

Gestión de calidad significa que la empresa sea capaz de producir la calidad en lugar de controlarla o de asegurarla, como es el caso del control de la calidad y aseguramiento de la calidad respectivamente. Es por ello que después de evaluar los resultados, al haber implantado un sistema de calidad conforme al modelo nacional para la calidad total, es muy importante proponer y mantener instrumentos adecuados que le permitan a la organización, generar la calidad continuamente. Gestión de la calidad implica por lo tanto, utilizar las herramientas estadísticas necesarias, encontrar las raíces de los problemas; corregirlas y sobre todo pensar en que la calidad siempre se puede mejorar en base a las exigencias de los clientes.

Capítulo IV.

Caso práctico de: Empresas Comerciales.

Capítulo IV.- Caso práctico de: Empresas Comerciales.-

4.1 Historia.-

Actualmente las tiendas de conveniencia, reciben diferentes denominaciones: como minisupers, tiendas, o bien el mismo nombre de la cadena, sin embargo el nombre correcto de este tipo de negocios en general, es tiendas de conveniencia.

Reciben el nombre tienda de conveniencia, todos aquellos negocios que ofrecen bienes de conveniencia. A su vez bienes de conveniencia, de conformidad o de comodidad son los productos tangibles de los que el consumidor conoce bastante antes de comprarlos y los adquiere con un mínimo esfuerzo. Es decir son productos en los cuales el cliente requiere de un mínimo esfuerzo para compararlos en precio, marca y calidad con respecto de otros bienes con las mismas características (los cuales también está dispuesto a adquirir) y generalmente tienen un bajo precio unitario.¹⁹ Además se les llama también bienes de conformidad o de comodidad porque van dirigidos a un segmento o nicho de mercado muy específico, a satisfacer una necesidad esencial y prácticamente única, aunque llegan a abarcar un segmento de mercado mayor del que en principio están dirigidos, por ejemplo las tarjetas del día de las madres, son bienes de conveniencia porque están dirigidas a un segmento muy específico de mercado, satisfacen una necesidad en particular y los compradores las adquirimos con un mínimo esfuerzo por compararlas con otras de la misma calidad, precio y marca. Por lo tanto es más importante la calidad en el servicio de las tiendas de conveniencia, en comparación con la calidad del producto porque se trata precisamente de bienes de conveniencia, además si queremos proponer un modelo para mejorar sustancialmente la calidad de las tiendas de conveniencia, tendremos que centrar nuestros esfuerzos en la calidad del servicio.

A pesar de que teóricamente se suelen citar este tipo de bienes únicamente a los productos o bienes tangibles, los servicios o bienes intangibles también pertenecen a esta categoría, por ejemplo el servicio de taxi que actualmente ofrecen en algunas organizaciones públicas, en donde los operadores de este servicio tienen acceso al interior de tales organizaciones en los horarios de comida y salida del personal.

Por lo tanto para los fines del presente trabajo entendemos por bienes de conveniencia aquellos productos o servicios que: 1) El cliente conoce bastante antes de comprarlos y los adquiere con un mínimo de esfuerzo y 2) son cómodos para un segmento o nicho de mercado muy específico.

¹⁹ Stanton/ Etzel/ Walker. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill. Sexta edición. USA. 1994; tr al español de Rosas Sánchez Rosa María. Fundamentos de Marketing. Décima edición. México D.F. 1996, pp. 269-270

Contrario a lo que actualmente podemos pensar sobre las tiendas de conveniencia, los establecimientos pioneros en este ramo fueron los establos o lecherías que proliferaron en los años posteriores a la segunda guerra mundial. La que es considerada como la primera tienda de conveniencia es la lechería Vlastic foods, la cual fue fundada en Estados Unidos de Norteamérica durante la década de los años veinte, en donde se ofrecían horarios flexibles para la gran mayoría de mujeres que tuvieron que trabajar en el contexto bélico.

Posteriormente para finales de la misma década, nace en Estados Unidos el concepto de tiendas de conveniencia como las conocemos en la actualidad, los primeros establecimientos son lo que hoy en día se denomina Seven Eleven. En un principio estos establecimientos cerraban a las 10 de la noche, sin embargo los empleados notaban que en este horario iban más clientes que en todo el día, porque los obreros requerían de un horario ampliado que les permitiera realizar sus compras. En consecuencia, Seven Eleven decide abrir en un horario de 7 de la mañana a 11 de la noche, (aunque en la actualidad lo hace las 24hrs del día) de ahí es donde toma su nombre esta empresa.

En conclusión el concepto de tiendas de conveniencia surge como una respuesta clara de la evolución de la sociedad industrial hacia la sociedad de servicios, en donde se requieren organizaciones cada vez más flexibles. Así mismo, en la actualidad el ritmo de vida de las grandes ciudades ha propiciado la expansión de estos negocios.

Historia de la empresa.-

Durante la década de los años veinte del siglo pasado, surge en México los primeros esbozos de lo que en la actualidad se conoce como la Red Nacional de Auto transportes de Pasajeros, en la cual hoy por hoy Autobuses de Oriente (ADO) y Empresas Comerciales (EMCO) destacan como empresas pioneras, en el sector servicios.

Con el nacimiento de la Red Nacional de Auto transportes de Pasajeros, los usuarios requerían de servicios colaterales o complementarios al transporte, tales como alimentación, dulcería, paquetería, venta de artículos para regalo, recuerdos, etcétera. Por lo que, considerando el gran potencial económico que significaría la prestación de estos servicios, se tomó la decisión de crear un área comercial, que los brindara de manera independiente a través de concesionarios.

La nueva organización surgía bajo el principio de equidad, para permitir a todos los socios la participación justa de los beneficios, marcando así el nacimiento de Restaurantes, Alojamientos y Dulcerías de Oriente, en abril de 1972.

En junio se inició la operación del primer autoservicio y fuente de sodas,

dentro de la sala de espera del área de salidas de Autobuses del Oriente (ADO), en la calle de Buenavista número 9, que con Aldama número 8 integraban el edificio que alojaba la terminal.

Para 1973 se adquirieron los primeros restaurantes y dulcerías concesionadas al interior de la república, específicamente en la zona de Poza Rica, Tuxpan y Tampico.

Consecuentemente, la empresa requería de una mayor identidad y fuerza de imagen, considerando el cambio de razón social de Restaurantes Alojamientos y Dulcerías de Oriente a Parador del Viajero.

Lo que se buscó con el cambio de razón social, era crear un concepto más amplio de los servicios complementarios que se podían ofrecer, originando una estrategia corporativa y una filosofía de trabajo definida que se manifestó en el ideario de actuación de la empresa.

A partir de 1975 Parador del Viajero entró en crecimiento continuo, adquiriendo más concesiones de restaurantes y dulcerías en las terminales de Jalapa, Oaxaca, Córdoba, Tierra Blanca, Tehuacan y Villahermosa. En este mismo año se constituyen en el Istmo, La Casa del Sabor con las siguientes sucursales Villahermosa, Coatzacoalcos, Ciudad del Carmen, Cárdenas, Minatitlán y Acayúcan.

En 1979 se inició la nueva terminal de autobuses de pasajeros de oriente denominada TAPO, que agrupa a todas las líneas que satisfacen las necesidades de transporte hacia el golfo y sureste del país, y donde se obtuvo la concesión exclusiva de explotación comercial, en las áreas de alimentos y bebidas, dulces, libros, revistas, estacionamiento, lotería nacional, pronósticos deportivos, así como subarrendamiento de locales comerciales.

A partir de ese momento, las unidades foráneas quedaron bajo la administración de parador de viajero y las ubicadas en la TAPO, bajo la razón social de Plaza Comercial Oriente.

Del mismo modo, el 5 de mayo de 1988 se inaugura la central de autobuses de Puebla denominada CAPU, con lo cual se constituye otra empresa bajo la razón social de Plaza Comercial Puebla.

Para atender las terminales de la península mexicana, en octubre de 1997 inicia operaciones otra empresa denominada Coordinadora de Servicios y Comunicaciones, contando en la actualidad con puntos de venta en las siguientes ciudades Cancún, Mérida, Valladolid, Chetumal, Kalkini, Campeche y Playa del Carmen.

El Parador del Viajero continuó su expansión a lo largo del sureste y sur de la república mexicana, estableciendo nuevas sucursales en: Teziutlán, Santa

Cruz, Coatzacoalcos, Acayúcan, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal, entre otras ciudades, contando en la actualidad con más de 50 sucursales en total.

Recientemente, durante el año de 2002, conservando la razón social de Plaza Comercial Oriente, la empresa adquiere el nombre de Empresas Comerciales. Este año es muy importante, puesto que se crean nuevos conceptos: El Huerto, Más Botana, Delitortas, Guardaplus, El Cafetal y Minimart entre otros. Los cuales, constituyen el proyecto más ambicioso de la empresa, porque en la visión de la empresa se piensa crear franquicias en todas las terminales de autobuses e incluso se piensa en brindar servicio, al exterior de las terminales.

El Grupo Autobuses del Oriente, (ADO) es una empresa totalmente mexicana, es un corporativo compuesto por tres empresas: ADO Transporte, Multipack y Empresas Comerciales (EMCO). ADO Transporte es una empresa encargada de proporcionar el servicio de transporte de pasajeros al oriente del país, Multipack por su parte ofrece servicios de mensajería y paquetería y EMCO que es una empresa dedicada comercializar productos y servicios a los pasajeros y trabajadores de las terminales de autobuses del oriente del país.

En términos generales, nos vamos a enfocar a esta última, es decir a Empresas Comerciales, en donde en conjunto trabajan alrededor de 500 personas en la zona metropolitana. Dentro de las 40 terminales del oriente, (aunque sólo en alrededor de 20 de ellas está en operación) EMCO tiene la concesión de todos los locales para su explotación comercial. De tal forma que nos encontramos con locales que satisfacen diferentes necesidades como son las de: alimentación, cafetería, dulcería, revistas, ropa, regalos, recuerdos, servicio de estacionamiento, entre otras. Lo cual me parece más evidente al resaltar la misión, visión y los valores de la empresa.

- Misión.-

Comercializar los productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente, con negocios eficientes, aprovechando el flujo de personas y de empleados generados por el transporte, garantizando la calidad, crecimiento y permanencia en el mercado.

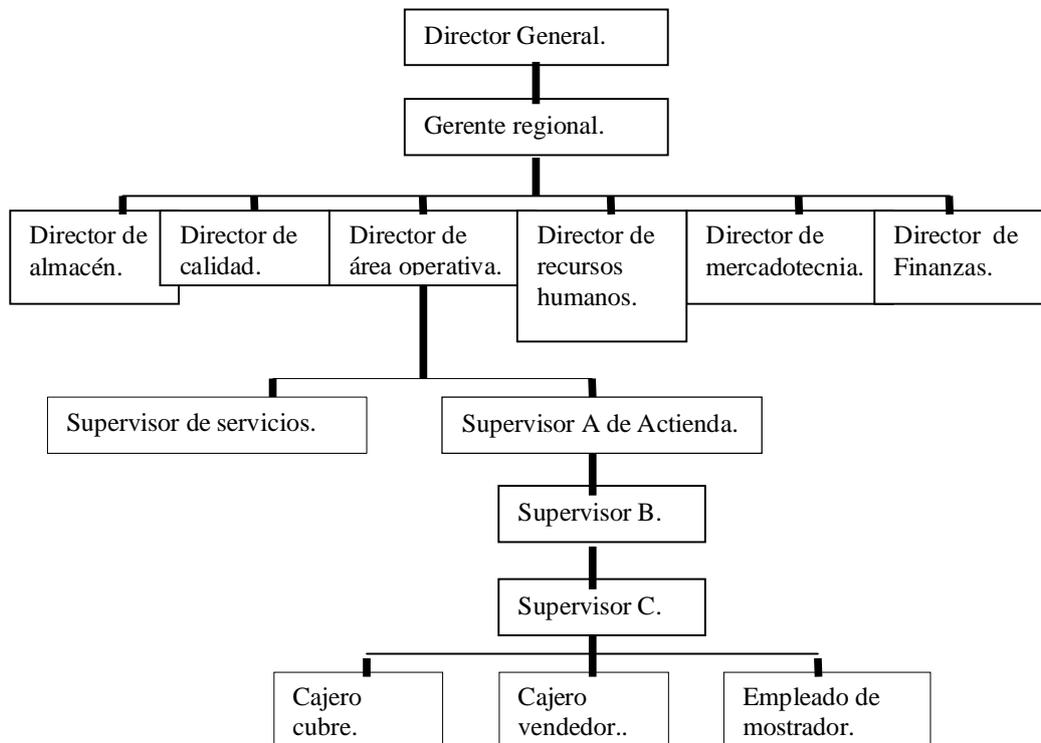
- Visión del área comercial.-

Con la mayor rentabilidad porcentual del grupo, desarrollando y operando un portafolio de negocios, innovador, cuyos productos y servicios nos diferencien y aseguren la mayor ventaja competitiva dentro y fuera de las terminales, así como franquiciando conceptos sistematizados modernos y exitosos.

- Valores.-

En un marco de valores compartidos que fomente el desarrollo personal, la participación y colaboración, el reconocimiento individual y de equipo, dan sentido y congruencia a la labor de servicio.

Organigrama:



En lo particular en el presente capítulo nos vamos a orientar al minimart, la cual, es una tienda de conveniencia en donde trabajan de 2 a 4 personas por turno, en consecuencia a lo más trabajan 12 personas en los tres turnos.

4.2 Modelo de calidad de EMCO.-

El modelo de calidad de empresas comerciales se encuentra conformado de los siguientes elementos: liderazgo y compromiso, esquema de procesos, políticas comerciales, la técnica de las 5s, mejora continua y estándar de

actuación.

El liderazgo y compromiso, el esquema de procesos, y la mejora continua son actividades que se llevan a cabo por parte de la dirección, mientras que las políticas comerciales, la técnica de las 5s, y el estándar de actuación son actividades que son llevadas a cabo por personal operativo y de supervisión.

4.2.1 Liderazgo y compromiso.-

El liderazgo y compromiso por parte de la dirección es un principio muy importante para poder mejorar la calidad de las organizaciones, porque es uno de los principios que se establece, tanto en la gestión de la calidad total, como de aseguramiento de la calidad y en general en todos los modelos de gestión de la calidad que hemos visto y sobre todo, puesto que el liderazgo y compromiso por parte de la dirección cumple funciones vitales dentro de las organizaciones. Como se mencionó en el capítulo segundo, si bien la calidad implica el compromiso por parte de toda la organización, es imprescindible que los directivos sean líderes y se comprometan para alcanzar los objetivos de calidad. Así mismo resaltamos las funciones de la dirección: Conocimiento necesario, motivación, información y saber orientar las tres funciones anteriores para el cumplimiento de los objetivos.

Primero la dirección debe tener el conocimiento necesario sobre el trabajo, tanto a nivel directivo, de supervisión y sobre todo operativo. Es necesario que los directivos tengan conocimiento a nivel operativo, porque es ahí donde se está produciendo un artículo y en el caso de los servicios, los empleados operativos son los que llevan a cabo la prestación del servicio. La segunda función que tiene la dirección es la motivación, es decir no sólo es necesario tener el conocimiento sino también comprender y motivar a los empleados. Tercero la dirección debe orientar en la práctica tanto el conocimiento, como la motivación para lograr la calidad en las organizaciones. Por último la dirección tiene la función de información. En cualquier organización, existen dos tipos de comunicación: La comunicación formal e informal. La comunicación informal son todas las relaciones sociales, que se dan en la organización de manera informal, en tanto que la comunicación formal, es toda la información de carácter formal proporcionada por la organización en donde se establecen los objetivos así como la información adecuada de cómo conseguirlos.

El problema consiste en que las funciones de la dirección no se conviertan en letra muerta, es decir las funciones de la dirección son vitales para la organización sin embargo ¿hasta qué punto se cumplen éstas en la práctica?

La dirección de empresas comerciales se encuentra preocupada por mejorar la calidad y está dando pasos para conseguirla. En lo particular son muy comunes las visitas de los lunes y martes en las tiendas de conveniencia para supervisar directamente las actividades, con las cuales se dan una gran idea

de los problemas que surgen a nivel operativo y en la prestación del servicio.

En relación con la motivación se han implementado una serie de compensaciones económicas como son: un bono de ventas del 25% del salario, premios de puntualidad y asistencia, entre otros, sin embargo con todo ello me parece que la dirección tiene que trabajar a fondo en cuanto a motivación, puesto que es muy alta la tasa de ausentismo, impuntualidad y sobre todo de rotación del personal.

Mi propuesta para reducir sustancialmente la rotación del personal, es establecer un salario competitivo, crear una serie de mecanismos de ascenso e implantar un sistema de compensaciones que, más allá de tener un carácter económico, se busque el reconocimiento personal y grupal.

Un salario competitivo significa que éste sea igual o mayor que en las empresas similares y estoy convencido de que para poder ser más competitivos es necesario contar con salarios competitivos. Así mismo en mi opinión, se requiere un mecanismo más claro de ascenso y promoción para los empleados que llevan mucho tiempo en la empresa y para los que se están preparando continuamente. He podido comprobar muchos casos de insatisfacción laboral, lo cual implica que no hay una adecuada selección del personal, sin embargo me parece también que la insatisfacción laboral se puede reducir mediante el reconocimiento personal.

En cuanto a la comunicación formal se está trabajando para mejorarla, el principal problema al respecto es en el caso de las promociones. En algunas ocasiones se lanzan promociones mediante carteles o volantes, las cuales son desconocidas para el personal operativo y de supervisión, es decir los clientes se enteran antes que el personal de las promociones. El resultado es el enojo por parte del cliente.

De cualquier forma, en términos generales la dirección se encuentra trabajando para mejorar la calidad, está continuamente elaborando cuestionarios para conocer las expectativas de los clientes, en la medida de lo posible se encuentra directamente en contacto con ellos y sobre todo, a dado pasos para tratar de convertir las necesidades de los clientes en políticas de calidad.

4.2.2 Políticas comerciales.-

En términos generales podemos definir a las políticas como las normas o líneas generales de acción que se han de llevar a cabo todos los miembros de la organización, para el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. En este sentido las políticas comerciales son el conjunto de acciones que se realizan en la empresa para poder lograr la misión de la misma.

Las políticas comerciales son las normas que de antemano se han establecido

en la organización, para poder comercializar los productos y servicios de calidad, satisfacer las necesidades del cliente, lograr negocios eficientes, aprovechar el flujo de personas y de empleados generados por el transporte, garantizar la permanencia en el mercado. Como mencionamos en el capítulo primero, las pequeñas empresas que pretendan sobrevivir a la competencia global, tendrán que prestar un servicio o proporcionar un producto de calidad, para poder competir local e internacionalmente. Ahora bien las políticas comerciales son muy importantes porque en la medida en que se lleven a la práctica, nos permiten diferenciarnos de la competencia.

En EMCO se utiliza un enfoque a clientes basado en cuatro variables: atención, precio, higiene e innovación comercial. Por lo tanto son cuatro las políticas comerciales:

Atención.-

Todos los miembros de la organización y en particular los empleados que se encuentran en contacto con el cliente, deberán brindar un servicio rápido, amable, oportuno y eficiente.

Precio.-

Los precios de los productos y servicios que ofrece la empresa serán fijados en función de las condiciones del mercado. En ningún caso los empleados podrán fijar los precios en función de sus intereses personales.

Higiene.-

Todos aquellos productos que por su naturaleza misma requieren de condiciones especiales de higiene y limpieza, deberán ser tratados y supervisados por separado con el fin de garantizar tales condiciones.

Innovación.-

Todos los miembros de la organización deberán proporcionar ideas sobre los productos y servicios que el cliente desea y las especificaciones que éstos deben cumplir. De igual forma se realizarán periódicamente estudios de mercado para conocer las expectativas de los clientes y poderlas traducir en nuevos productos y servicios.

En conjunto las políticas comerciales de atención, precio, higiene e innovación, son muy importantes desde el punto de vista competitivo, puesto que permiten la diferenciación de los productos y servicios que se ofrecen en las tiendas de conveniencia. Sin embargo la calidad se debe ver y sólo serán de ayuda las políticas comerciales en la medida éstas se apliquen y que por lo tanto podamos decir que en EMCO se proporcionan los mejores productos y servicios con la mejor atención, el mejor precio, la mayor higiene e innovación.

4.2.3 Esquema de procesos.-

Otro elemento, muy importante a considerar, dentro del modelo de calidad de empresas comerciales, es el esquema de procesos, en donde justamente se establecen los principales procesos que realiza la empresa en base a los principios de planear, hacer verificar y actuar.

Planear.-

La planeación es conjunto de actividades relacionadas con establecer y habilitar todos los procesos de acuerdo con los requisitos y medios. Es la actividad que incluye todos los aspectos relacionados con el diseño del negocio, entre las cuales podemos resaltar: Identificación de las oportunidades del negocio, definición de la estrategia, definición y diseño de imagen.

Hacer.-

Hacer es llevar a cabo todos los procesos de la empresa de acuerdo a lo antes planificado. Los tres principales procesos que realiza la empresa son: abastecimiento, mercadeo y servicio.

- Abastecimiento.-

En general el abastecimiento es precisamente dotar a todos los negocios del área comercial de productos e insumos, de tal forma que se establezca un nivel óptimo de inventario, que nos permita cumplir con los clientes y mantener un nivel mínimo de pérdidas. Para lo cual en empresas comerciales, se utiliza la técnica que en producción se conoce como descuentos por volumen. La técnica de descuentos por volumen consiste en que si pedimos una X cantidad de productos se nos da un precio X1, pero a mayor cantidad se nos otorga un menor precio por unidad. La única desventaja que tiene esta técnica es que los proveedores no absorberán las pérdidas por concepto de caducidad o bien maltrato de productos, sin embargo se obtienen mayores beneficios. Es necesario resaltar que los proveedores abastecen directamente al almacén y éste a su vez abastece los puntos de venta, el problema consiste en que el área de ventas y almacén mantienen una escasa de tal forma nos llegan productos que no hemos pedido, que se encuentran con fechas de caducidad muy próximas o bien que caducan el mismo día de la entrega. Por lo tanto es muy importante que el abastecimiento se estructure de acuerdo a los principios de planear, hacer, verificar y actuar, además de aplicar la técnica de las 5s que abordaremos posteriormente.

- Mercadeo.-

Mercadeo o investigación de mercados, es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia, tales como introducir un nuevo producto, cambiar canales de distribución, modificar e implementar algún anuncio publicitario y sobre todo es un instrumento, que sirve a los administradores para conocer la situación del mercado y así poder tomar decisiones²⁰. En este caso el mercadeo además de que nos ayuda a poder vender un producto o servicio, es una importante herramienta gerencial para la toma de decisiones.

- Servicio.-

Anteriormente definimos un servicio como una prestación inmaterial, es decir que no podemos tocar y señalamos que es muy importante la calidad en servicio porque todas las empresas ofrecen al menos un servicio: atención al cliente. En el caso de empresas comerciales este proceso se refiere justamente al servicio al cliente.

Verificar.-

La evaluación consiste en demostrar la conformidad con lo planificado, así como su desempeño de acuerdo con los objetivos. Este principio incluye el establecimiento de sistemas de escucha a clientes externos e internos e implantar y mantener un sistema de medición y control que están verificando los tres procesos clave: de abastecimiento, mercadeo y servicio.

Actuar.-

En base a los principios de planear, hacer y verificar se debe actuar con el fin de dar respuesta a las exigencias de los clientes. Así mismo este ciclo es constante es decir, actuar significa volver a comenzar el ciclo con el fin de mejorarlo constantemente. Es decir actuar implica dar respuesta a los clientes, en base a las políticas comerciales.

4.2.4 La Técnica de las 5s.-

La técnica de las 5s son cinco actividades elementales, hábitos clave para un ambiente de calidad en el trabajo. En términos generales un hábito es la repetición constante de una conducta que se fija en la voluntad. En este sentido, la técnica de las 5s busca la adopción de una conducta ideal que permita obtener la calidad.

²⁰ Weiers Ronald M. Investigación de Mercados. Prentice Hall. USA. 1984. tr: castellana de: Rosas Sánchez María. Prentice Hall. México. 1986, pp 2-3.

El programa de las 5s es un conjunto de principios y actividades universales que impulsan la alta calidad en cualquier empresa o industria. Áreas de trabajo despejadas, bien organizadas y entendibles, son las bases esenciales que la apoyan: Bajos desperdicios en la producción, administración con calidad total, mantenimiento muy productivo, o cualquier otra iniciativa de progreso que haga posible el cambio exitoso.

El programa de las 5s es una estrategia sistemática para organizar y regularizar el área de trabajo, con él, se promueve seguridad, se mejora el flujo de trabajo y la calidad de los productos, se reduce la pérdida de inventarios y sobre todo, se crea conciencia en las personas sobre cómo desarrollar un efectivo control en sus áreas de trabajo.

El objetivo de la técnica de las 5s es convertir actividades positivas en hábitos personales, para obtener la calidad en el área de trabajo e incluso en la vida diaria.

La técnica de las 5s es más que nada un modelo de calidad, para mejorar el ambiente físico en el trabajo. A su vez mejorar el ambiente físico de calidad en el trabajo significa crear una atmósfera agradable, buscar la seguridad de todos, mejorar la forma de hacer las tareas, involucrar a toda la organización para mejorar continuamente la calidad, en pocas palabras implantar una cultura de calidad total.

La técnica de las 5s es un modelo japonés, que consiste en la siguiente nomenclatura: seiri, seiton, seiso, seketsu y shitsuke, los cuales en español significan clasificación, organización, limpieza, estandarizar y disciplina respectivamente. De hecho, recibe el nombre de 5s porque las cinco actividades comienzan con ese en idioma japonés.

La técnica de las 5s ha sido traducida en varios idiomas, para poder ser aplicada en diferentes empresas y países. En el siguiente cuadro se muestra nomenclatura al inglés y al español, así mismo me parece conveniente mostrar la adaptación de la técnica de las 5s que ha realizado dos empresas mexicanas: jugos del valle y EMCO. Es muy importante revisar la adaptación que jugos de valle ha hecho a la técnica de las 5s por tres razones. Primero porque la técnica de las 5s aplicada en jugos del valle fue el modelo y el punto de partida para poder implantar la técnica de las 5s en EMCO, segundo puesto que la misma técnica de la 5s sugiere revisar como se aplica la técnica en otras empresas y tercero dado que suministra más elementos para poder comprender la técnica de las 5s.

En el caso de la adaptación de la técnica de las 5s de EMCO, la justificación estriba en que el modelo de calidad de la misma, es objeto del presente capítulo. En particular, las tres primeras actividades clasificar, organizar y limpiar, se refieren a los objetos, al área y utensilios de trabajo, en tanto que bienestar personal y disciplina se refieren a las personas.

Japónes	Inglés	Español	Jugos del valle	EMCO
Seiri	Sorting	Clasificar	Clasificar	Clasificar
Seiton	Storage	Organizar	Organizar	Organizar
Seiso	Shining	Limpiar	Limpiar	Limpiar
Seketsu	Standarize	Estandarizar	Reglamentar	Bienestar personal
Shitsuke	Sustaining	Disciplina	Continuar	Disciplina

Si observamos el cuadro anterior, nos damos cuenta que la técnica utilizada es muy similar, puesto que las tres primeras actividades son comunes, tanto para jugos del valle como para empresas comerciales y que la diferencia estriba en que en jugos del valle se decidió agregar dos actividades: reglamentar y continuar en tanto que en EMCO, se propuso conservar la técnica de las 5s salvo en el caso de la cuarta ese, que fue sustituida por bienestar personal. Ahora bien, nos vamos a enfocar a la técnica de las 5s de empresas comerciales, dado que las actividades de reglamentar y continuar, se encuentran implícitas en el modelo de calidad de EMCO y las abordaremos más adelante en lo referente a mejora continua. La cual es una fase posterior del modelo de calidad.

Por lo tanto son cinco las actividades que se realizan en EMCO, de acuerdo con la técnica de las 5s: clasificar, organizar, limpiar, bienestar personal y disciplina.

Clasificar.-

Consiste en separar las cosas necesarias y útiles para trabajar dentro del área, de las que no son necesarias y que dificultan las labores. Es ordenar mentalmente las cosas, de acuerdo a un principio lógico. Es separar e identificar por clases, tipos tamaños, categorías, caducidad y frecuencia de uso.

La finalidad de la clasificación es tener sólo lo necesario para trabajar, por lo tanto se obtienen algunos beneficios como son: Contar con un mejor uso de espacios, eliminar los elementos obsoletos, desperdicios y similares, usar materiales, equipos y utensilios a tiempo, disminuir los tiempos de inventarios, evitar el almacenamiento excesivo y los movimientos de personal, eliminar el despilfarro, etc.

El principal problema que se presenta en EMCO respecto a la clasificación, es todo lo referente a los artículos innecesarios y lo particular a las mermas. Debido a que el número de los clientes es sumamente variable y por tratarse de productos principalmente perecederos se generan mermas, las cuales debemos clasificar para que al final del día todos estos productos sean eliminados. El problema consiste en que en ocasiones estos productos no son detectados y por lo tanto el cliente recibe un producto que no puede ser

consumido. Además en el mejor de los casos los productos ya caducados son detectados y clasificados, sin embargo estos productos estorban y proporcionan mala apariencia al negocio. Con todo esto, me parece que la solución es muy sencilla, primero nos debemos asegurar de que todos los empleados que tienen la función de detectar y clasificar las mermas, se encuentren capacitados para ello e incluso se podrían ayudar del sistema computarizado de código de barras y segundo se debe asignar un lugar cuando menos temporal para almacenar todos los productos caducados los cuales pueden ser llevados al momento en que sean detectados al inicio de cada turno.

La técnica de las 5s es una herramienta que nos permite clasificar los objetos, sin embargo a su vez se pueden emplear diferentes técnicas para clasificar, como es el caso de la técnica de la etiqueta roja. Es necesario resaltar de ante mano que la técnica de la etiqueta roja en empresas comerciales sólo se utiliza en el caso de las máquinas registradoras y los equipos de computo. Además a pesar de que la técnica la etiqueta roja se encuentra de manera explícita en el manual de calidad de la empresa, la técnica es desconocida por la mayoría del personal. Lo cual me parece un gran error tomando en cuenta los problemas que se presentan con relación a las mermas. Así mismo me parece totalmente irracional, contar con una herramienta como es la técnica de la etiqueta roja y no utilizarla.

La Técnica de la etiqueta roja.-

La técnica de la etiqueta roja es un método simple para clasificar, el cual consiste en identificar visualmente los artículos innecesarios, describiendo el por qué no se necesitan y quién identificó el problema. Con ella se señalaran los elementos potencialmente innecesarios en una etiqueta roja.

La etiqueta roja nos alerta sobre el problema, describe el elemento, nos proporciona un lugar dónde ubicarlo, mientras decidimos qué hacer con él.

Hay cinco pasos en la técnica de la etiqueta roja: Preparar las etiquetas rojas, adherirlas a los artículos innecesarios, trasladar los artículos etiquetados al área de tránsito temporal, evaluar los artículos etiquetados y decidir qué hacer con ellos y ejecutar lo decidido.

- Preparar las etiquetas rojas.-

El primer paso es crear las etiquetas rojas. El color rojo motiva la atención, para así no olvidar el problema y que todos los miembros de la organización sepan que se trata de un artículo que no sirve o que se encuentra en un lugar en el cual no debe estar. La etiqueta roja debe contener una hoja de inspección con la siguiente información: quién elaboró la etiqueta, dónde y cuándo se etiquetó el elemento y por qué este elemento no pertenece al área donde se localizó. Las etiquetas

pueden contener información adicional como el valor del artículo, el número de archivo a que pertenece, o sugerencias sobre qué hacer con este artículo. Se debe escoger un formato de etiqueta que cumpla las necesidades de la organización. Se recomienda utilizar un formato especial para las etiquetas, como el que se muestra en la siguiente figura.

Nombre Etiqueta:		Localización del Artículo:	
Categoría:			
1. Equipo	4. Partes	7. Inventario en proceso	
2. Pzas.&Herramientas	5. W.I.P	8. instrumentos	
3. Materiales	6. Producto terminado	9. Papel, lapices, etc.	
Cantidad:	Valor:		
Razón para el Etiquetado en Rojo:			
Archivo número:	Fecha:		

- Adherir las etiquetas rojas a los artículos innecesarios.-

Es recomendable utilizar una hoja de Inspección de la etiqueta roja, con el fin de mantener un registro de ella, caminar a través del área objetivo, e identificar todos los elementos innecesarios o que representen un riesgo de seguridad por estar ubicados allí. Inspeccionar los pisos y pasadizos, debajo de las escaleras junto a columnas, en las esquinas del área; detrás o al lado de donde se pueda almacenar elementos que estén apilados, que hayan sido dejados allí por descuido y que representen un peligro en el área. Así mismo es necesario tener en cuenta artículos que no hayan sido notificados dentro del inventario del lugar. Se requiere llenar una etiqueta por cada uno de estos elementos y adherirla directamente a él, de tal manera que sea visible a distancia. En caso de que el empleado no esté seguro sobre etiquetar el artículo, deberá consultar la opinión del grupo central de trabajo y asegurarse de pedir la opinión de personas que no trabajen regularmente en el área.

- Trasladar los artículos etiquetados en rojo al área de tránsito temporal.-

Se trata en general, de eliminar los elementos que no son necesarios en el área objetivo y trasladarlos al área de tránsito temporal de la etiqueta roja. Esto liberará al área objetivo de todo el desorden y creará un almacenamiento temporal de los elementos removidos, hasta que

se decida qué hacer con ellos. Máquinas o equipos de gran tamaño, deberán permanecer en el lugar, hasta que se puedan trasladar, pero hay que asegurar etiquetarlos de rojo. Hay que tener presente, que la decisión de movilizar elementos de un lugar puede requerir de la ayuda de otras personas que no estén involucradas directamente dentro del programa.

- Evaluar los artículos movilizados al área de tránsito temporal.-

El área de tránsito temporal de la etiqueta roja es un lugar de almacenamiento temporal. Se requiere utilizar la lista de ubicación de artículos como ayuda para decidir dónde reubicar las cosas o dónde reciclarlas en caso de que sean necesarias.

- Ejecutar lo decidido.-

Finalmente, es necesario movilizar los elementos al lugar que se ha determinado para ellos, y utilizar la hoja de inspección de elementos innecesarios para anotar allí lo que se hará con estos elementos.

No sólo es necesario clasificar los artículos innecesarios mediante una etiqueta roja, igualmente importante es clasificar los artículos necesarios y que utilizamos de manera cotidiana. Lo ideal es contar con un sistema computarizado de código de barras y colocar una etiqueta de color distinto al rojo, la cual debe contener toda la información necesaria que nos permita clasificar el artículo de manera eficiente.

Organizar.-

Es ordenar los objetos o utensilios de trabajo y destinar un lugar específico para cada uno de ellos. Es ordenar físicamente las cosas dentro de un área, en una combinación acorde con alguna norma o con un arreglo metódico y lógico de las partes.

La técnica de las 5s está diseñada para estimular la creatividad del trabajador, es decir que la o las personas diseñen las técnicas tanto de clasificación, como de organización, que ellas mismas han de utilizar, sin embargo propone definir la nomenclatura para cada clase de elementos, decidir los sitios de ubicación, es decir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Se propone además establecer estándares de organización, claves alfanuméricas y numéricas, períodos de utilización, organizar de acuerdo a sus características, (tamaño, color función, información que brindan, etc.).

La clave organizar tiene cuatro pasos principales: Analizar la situación actual, señalar los problemas, objetivos para mejorar, decidir a dónde pertenecen las

cosas y cómo deben colocarse y guardarse y hacer obvio el lugar a donde pertenecen.

- Analizar la situación actual.-

Es muy aconsejable construir un tablero de evaluación del lugar de trabajo, en donde se verán cuáles eran las condiciones iniciales observadas por el grupo de trabajo. Revisar el mapa del área y ver si algo ha cambiado durante la actividad de clasificación y actualizar el mapa si es necesario. También se aconseja tomar fotografías adicionales, si el escenario ha cambiado significativamente. En general se requiere analizar la situación actual.

- Señalar los puntos que se han de mejorar.-

Se comienza con los elementos más grandes, tales como máquinas o equipo voluminoso y bancos de trabajo. Luego se evalúan espacios de almacenamiento, como anaqueles, armarios y plataformas de carga etc. Se determina la ubicación de los inventarios, partes y otros suministros. Luego se consideran los equipos, las herramientas y suministros más pequeños, se deben incluir todos aquellos artículos que deben permanecer en los armarios y cajones. Es indispensable localizar los lugares donde el flujo de trabajo se haya detenido o esté restringido.

- Decidir dónde y cómo deberán permanecer las cosas y colocarlas donde se decidió.-

Se debe seguir estas tres prioridades para establecer dónde colocar las cosas: Primero entre más se utilice un elemento, más cerca deberá estar del lugar donde se usa, segundo cada elemento debe tener un nombre y ubicación prediseñada, tercero se requiere que todo se vea fácil de hacer o de guardar en su lugar y cuarto se deben alejar y retirar artículos del suelo, siempre que sea posible.

- Hacer que sea obvio el lugar a donde pertenecen las cosas.-

Se proponen tres técnicas visuales para clarificar el lugar donde las cosas deben ser ubicadas: Líneas, etiquetas y avisos.

Organizar por líneas, consiste en colocar líneas divisorias, de demarcación, de trayectoria, tigre e indicativas entre otras con el objeto de hacer evidente el lugar donde pertenecen las cosas.

Las líneas divisorias definen los pasadizos y las áreas de operación, las líneas de demarcación localizan el equipo y otros elementos, las líneas de trayectoria indican el rango de movimiento y acción de máquinas o las puertas, las líneas de límite indican, altura, cantidades máximas o

mínimas, y otro tipo de límites de artículos almacenados en las áreas de trabajo, las líneas tigre alertan sobre diversos aspectos de seguridad, las líneas para mostrar contornos o siluetas, mostrarán la forma y localización de las herramientas y el equipo almacenado en el área de trabajo y las líneas o flechas son indicativas de dirección o trayectoria.

Organizar por etiquetas consiste en colocar una etiqueta de identificación de cada artículo en el cual se indique su ubicación, el código de barras así como toda la información necesaria.

También se puede organizar por avisos en donde se indique: la localización de las áreas, los procesos, funciones o equipo, se muestre la ubicación, tipo y cantidad de inventario, indiquen amplia información de las máquinas. Además sirven como guías de orientación dentro de la organización.

Aparentemente, las actividades de clasificar y organizar, podrían parecer muy simples y de poca importancia como para incluirlas de manera explícita en un modelo de calidad, sin embargo estas actividades son imprescindibles en las empresas de comercio y en particular en las tiendas de conveniencia.

Una de las principales actividades que se deben llevar a cabo en las tiendas de conveniencia y en general en todos los negocios que ofrecen un producto o prestan un servicio directamente al consumidor final es precisamente frentear el producto. La cual, implica clasificar y ordenar los productos de acuerdo a su fecha de caducidad. De hecho esta actividad, recibe el nombre de frenteo por que consiste en colocar al frente los productos, de manera que sean accesibles para el cliente. Es necesario realizar el frenteo de productos diariamente en todos los turnos, (si los hubiera) y en todos los productos, de tal forma que los productos con fechas de caducidad más próximas se encuentren al frente y después los productos con fechas de caducidad posteriores.

En las tiendas de conveniencia es vital el frenteo de productos, para poder prestar un servicio de calidad, por tres razones. Primero por que el frenteo, nos permite asegurarnos que un producto caduco no llegue al cliente, segundo nos permite reducir las pérdidas y mermas, y tercero el frenteo sirve como instrumento de publicidad.

Clasificar y organizar los productos, diariamente, de acuerdo a su fecha de caducidad más próxima nos permite retirar productos que han llegado al final de su vida útil y que por lo tanto no pueden ser vendidos al cliente. Pero no sólo los productos caducos, sino también aquellos que al transportarse o por su uso normal han sufrido algún daño y no deben ser vendidos.

Una adecuada clasificación y organización de los productos, nos permite colocar los productos con fecha de caducidad más próxima, de tal forma que

sean consumidos o adquiridos por el cliente oportunamente y en condiciones aceptables para su uso o consumo.

Por último, el frenteo constituye en sí mismo, un importante instrumento de publicidad con el fin de aumentar las ventas. Actualmente uno de los instrumentos de publicidad más importantes (incluso más efectivos que los medios masivos de comunicación) es la comunicación boca - oído. La cual significa que la percepción ya sea positiva o negativa que adquirimos al comprar algún bien o servicio, la transmitimos a otras personas. En teoría la percepción negativa de un cliente respecto a un producto tiene una relación de 1 a 100 respecto a una positiva, esto es si un cliente recibe un servicio de calidad tendrá una percepción positiva que en el mejor de los casos comentará a alguna persona, en cambio al recibir un servicio pésimo lo comunicaría a 100 personas.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las tiendas de conveniencia es el poder satisfacer las necesidades de demanda. Es decir en ocasiones o en determinadas épocas del año, la demanda de bienes y servicios, rebasa la oferta lo cual no debería ocurrir si se realiza un adecuado estudio de las condiciones del mercado. Sin embargo en la práctica ocurre y se pierden clientes y posibles compradores.

Cuando un cliente llega alguna tienda de conveniencia, o incluso a cualquier establecimiento y no encuentra todos los productos o servicios que requiere, se ve vacía, no se encuentran accesibles los productos o bien que algún producto que normalmente se vende allí se terminó, probablemente no volverá a comprar en ese negocio o bien dará por hecho que no tienen el producto que requiere. Pero no sólo estamos perdiendo a un cliente sino a todos aquellos que el cliente les contó su experiencia en ese establecimiento. También se da el caso en el que los productos se encuentran mal clasificados y organizados, es decir no se encuentran accesibles para el cliente con lo cual nos enfrentamos al mismo problema. En el mismo sentido un cliente insatisfecho tiene un efecto multiplicador, al comentar su queja con todos sus conocidos, en tanto que un cliente satisfecho probablemente no comente el servicio recibido puesto que es el servicio que normalmente debe prestar una empresa.

El problema de contar con un inventario adecuado que nos permita satisfacer las necesidades de los clientes al mismo tiempo de mantener un bajo costo de almacén, sólo puede ser solucionado mediante herramientas estadísticas o bien otros instrumentos que nos ayuden a predecir la demanda. De cualquier manera me parece que una alternativa para disminuir este problema, es precisamente el frenteo del producto. Cuando no contamos con los productos suficientes, al frentear los productos, se crea la percepción de que la tienda está llena, de tal forma que nos permite ofrecer otros productos similares, lo que en EMCO denominamos venta sugerida. Del mismo modo el frenteo adecuado, nos permite hacer más accesibles los productos para el cliente.

Limpieza.-

De nada sirve, aplicar los hábitos de clasificar y organizar, si no se mantienen limpios los utensilios de trabajo y en general el área de trabajo. La limpieza es la parte más visible de la cultura de calidad.

La limpieza es muy importante puesto que al no contar con un área limpia de trabajo, se pueden interrumpir las labores. En el caso de las empresas de servicio la limpieza es vital para poder prestar un servicio de calidad.

La finalidad de la limpieza es contar con equipos, mobiliario y oficinas en estado óptimo para su uso.

La limpieza puede parecer como una actividad simple, obvia y en ocasiones ya se cuenta con alguna rutina de limpieza en el área de trabajo. La limpieza, sin embargo no es hacer aparecer los equipos y las áreas de trabajo relucientes, sino que el aseo debe contribuir a solucionar cualquier problema que se presente en el área; los equipos deberán estar siempre en su máxima condición.

Algunos de los beneficios que se obtienen con este acercamiento de limpieza son los siguientes: Detectar los daños en equipos antes que se conviertan en problema, crear áreas de trabajo seguras con pocas posibilidades de sufrir lesiones, la calidad en los productos asegura la satisfacción de nuestros clientes y crear lugares más eficaces y satisfactorios para trabajar.

Se debe construir un procedimiento para limpiar, que conste de cuatro pasos o actividades elementales:

- Establecer los objetivos y responsabilidades.-

Es recomendable utilizar una hoja de inspección de limpieza para poder cumplir los objetivos en cuanto a los elementos que deben ser limpiados. Así mismo nos debemos asegurar de tener en cuenta todos los elementos almacenados o que sean inventariados. Examinar cuidadosamente los equipos, por dentro y por fuera, utilizar todos tus sentidos para detectar cualquier anomalía. Observar alrededor y examinar el espacio, los pisos, paredes, área de trabajo, los pasillos, las columnas, los anaqueles y todo el espacio relacionado con la limpieza y deberá estar contenido en la hoja de inspección del área.

- Determinar los métodos de limpieza.-

Es importante tener un plan preconcebido, de esta manera tendremos las herramientas y suministros de aseo adecuados. Una forma de asegurar que tenemos los elementos necesarios, es crear una hoja de

relación, en donde se enumeran los elementos requeridos para tal o cual limpieza.

- Realizar una limpieza general de todo.-

Limpiar absolutamente todo, pero siempre teniendo en cuenta lo establecido en la hoja de inspección de la limpieza, para asegurar que ciertas áreas y elementos tendrán especial preferencia y tratamiento.

Un procedimiento recomendable es el siguiente:

- 1.- Se debe empezar a trabajar desde arriba hacia abajo; Iniciar en las áreas altas como techos, lámparas colgantes y cañerías.
- 2.- Limpiar otros elementos mayores como tapas de máquinas, mesas, puertas y paredes.
- 3.- Limpiar polvo, escombros, engrases, arena, óxido y otros elementos que cubran la superficie y devolver a la superficie su estado original.
- 4.- Limpiar cajones, armarios, gabinetes y dentro de las máquinas.
- 5.- Finalmente limpiar los suelos y pasillos.

- Reemplazar los cables, mangueras y tubos desgastados.-

Realizar esta actividad implica revisar los equipos por dentro y prevenir cualquier avería que se presente, antes que se convierta en problema grave, con lo que se haría lenta la prestación del servicio o en el peor de los casos, se imposibilitaría. Si el trabajo no es el de reemplazar estos elementos, por lo menos etiquétalos para llamar la atención sobre ellos.

Bienestar personal.-

Bienestar personal, es el estado en que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. La técnica de las 5s, propone algunas alternativas para mejorar el bienestar personal, entre las cuales podemos destacar, recordar permanentemente la importancia de mantener la mente sana en cuerpo sano, vestir con ropa limpia, apropiada y respetar las normas de seguridad, mantener excelentes condiciones de higiene en los servicios comunes del personal.

En este caso, la técnica de las 5s va mucho más allá de la calidad en el trabajo o en la empresa, busca la calidad de vida del empleado, propone la formación de hábitos saludables: alimentación balanceada e higiénica, posturas adecuadas en el trabajo, aprovechar, respetar y asignar las horas de sueño, descanso y comida, visitar periódicamente al doctor, no abusar del alcohol ni del tabaco, mantener una actitud positiva. Todo ello con el fin de lograr el bienestar personal, calidad de vida y mantener la salud de la organización.

La finalidad del bienestar personal consiste en que cada uno de los integrantes de la empresa asimilen, comprendan y apliquen en su propia persona los hábitos de clasificación, organización y limpieza para mantener la salud mental y física.

Disciplina.-

En general, se refiere al apego normativo y adoptar los hábitos de las 5s de manera cotidiana y continua. Apego normativo significa aceptar las normas de la empresa, y de la sociedad en general. Es decir, disciplina es el cumplimiento de normas, acuerdos o reglamentos, que rigen una comunidad, una empresa y nuestra propia vida, en favor del interés comunal.

Es necesario que la dirección asuma su responsabilidad y se comprometa con la calidad, que promueva la disciplina mediante el ejemplo, que fije los estándares de trabajo, los objetivos y políticas; que proporcione todos los medios necesarios para alcanzarlos, motivar las actuaciones sobresalientes y corregir aquellas incorrectas.

Todo lo anterior se ha de realizar de manera continua, puesto que la calidad es un trabajo constante, el cual siempre se puede mejorar o perfeccionar.

4.2.5 Mejora continua.-

Otro elemento del modelo de calidad de EMCO es precisamente la mejora continua del mismo que consiste en llevar a cabo las actividades de reglamentar y continuar, mismas que sirven como complemento a la técnica de las 5s. Se trata entonces de establecer las políticas para mantener y mejorar el modelo de calidad.

Reglamentar.-

Objetivos de la reglamentación.-

- a) Recordar, documentar y comprender los conceptos, las actividades, técnicas y beneficios al aplicar la ese reglamentar.
- b) Supervisar cómo otras compañías han implementado la ese reglamentar.
- c) Establecer las normas de orientación que se deberán seguir para que las eses ordenar, organizar, y limpiar se pueden aplicar al área de trabajo.
- d) Hacer que estas guías y normas sean de carácter visual.
- e) Mantener y supervisar las condiciones resultantes de esta aplicación.

La reglamentación es la manera de mantener y supervisar las condiciones resultantes de la aplicación de las eses: Clasificar, organizar y limpiar.

La reglamentación difiere de la técnica de las cinco eses anteriores ya que se refiere a la condición en que se desea mantener los lugares de trabajo de manera documentada y no es una actividad específica. Estos son los puntos que la destacan: Sólo los elementos que se requieran en el área deberán permanecer allí, hay un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar donde sea fácil de localizar, usar o reemplazar, todo deberá estar limpio por dentro y por fuera y esa limpieza se usa para inspeccionar el área y el equipo.

La reglamentación es el estado final en que deberán permanecer las cosas después de haber hecho un total mantenimiento aplicando las eses ordenar, organizar y limpiar. Además es mejor y más fácil que el área de trabajo esté siempre limpia y organizada a tener que suspender periódicamente la producción o la prestación del servicio, para efectuar mantenimiento o para hacer que el lugar tenga las condiciones exigidas por la reglamentación. El propósito básico de la reglamentación es el de crear guías y normas para mantener el mejoramiento en las condiciones exitosas logradas en el área de trabajo.

La reglamentación tiene cuatro pasos principales: Establecer normas para las eses ordenar, organizar y limpiar, promover el logro de estas condiciones, elaborar y reglamentar las ayudas visuales y mantener y supervisar estas condiciones.

- Establecer las guías que harían posible aplicar las eses ordenar, organizar y limpiar.-

Quando se han aplicado las tres primeras eses, se comienzan a desarrollar las condiciones propicias para un lugar de trabajo con alto rendimiento. Ahora deben establecer las condiciones deseadas para que cada una de estas actividades se cumpla por medio de niveles y normas. Es decir establecer políticas o normas generales que han de seguir todos los miembros de la organización. El grupo de trabajo de este programa, junto con los demás empleados y gerentes del área objetivo, serán los que fijen dichas normas.

La reglamentación típica para ordenar tiene en cuenta: La cantidad de inventario; que las herramientas sean verdaderamente del área de trabajo; la frecuencia en que se eliminan los desechos del área; cuándo y cómo se efectúa el etiquetado rojo.

La reglamentación típica para organizar tiene en cuenta: La correcta ubicación y señalización de pasillos, herramientas y equipos, el correcto almacenado de sustancias peligrosas o elementos frágiles.

La reglamentación típica para limpiar tiene en cuenta: Cómo y cuándo realizar las labores de limpieza y mantenimiento y proporcionar cuando se requiera ropa protectora para áreas especiales.

- Promover, mejorar y elevar el nivel de las condiciones en el área de trabajo.-

Para lograr que las condiciones creadas después de aplicar las eses ordenar, organizar y limpiar tengan continuidad, se deberá crear una reglamentación que todo el mundo debe respetar y seguir, será la manera de lograr que se apliquen constantemente en el área de trabajo. Muchas de estas normas ya se estarán aplicando en el área de trabajo. Se podrá aprovechar el momento de aseo para pintar todas las superficies, tales como suelos, techos, paredes y máquinas. La pintura obliga a que todas las superficies estén perfectamente limpias, además de protegerlas y facilitar su limpieza.

- Hacer que los principios de la técnica de las 5s sean visibles.-

Aparte de los integrantes del grupo central de trabajo y gerentes del área, es esencial que todos los trabajadores distingan entre lo que es correcto y lo que no lo es. Las técnicas visuales como las líneas, las etiquetas y los avisos hacen posible comprender a simple vista, cuáles son las modificaciones que empiezan a surgir en una determinada área. En este paso harás que las normas temporales se vuelvan permanentes, con técnicas visuales para aplicar la ese organizar: Hacer que las líneas temporales sean permanentes aplicando pintura, reemplazar las líneas y avisos temporales por los permanentes, utilizar diversos códigos de colores para la organización visual.

- Conservar y supervisar las condiciones de las 5s.-

Las óptimas condiciones logradas en el área de trabajo, no serían posibles que se conserven a menos que el o los responsables y comprometidos con las diversas áreas de trabajo mejoradas, conozcan cada una de sus responsabilidades y obligaciones, sabiendo dónde, cuándo y cómo hacer las cosas. El mapa y el diagrama de señalización serán dos importantes herramientas, en donde se ilustrará sobre la eficiencia de las 5s en el área de trabajo objetivo y cuáles son las responsabilidades de cada quien, que esté comprometido con la zona.

Continuar.-

Continuar significa cumplir con las 5 condiciones básicas exigidas para convertir en hábitos los cambios benéficos que se han alcanzado en el área objetivo: Desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, lograr el apoyo de la gerencia hacia el programa, crear continuidad en la comunicación interna de la empresa, hacer que las 5s se conviertan en parte del trabajo diario y comprometer a todos los empleados de la empresa en el programa.

- Desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.-

El entrenamiento es una herramienta básica para lograr el pleno entendimiento de las 5s y poder desarrollar las habilidades de quienes apoyen su reglamentación.

Usando el vídeo es una forma eficaz en entrenamiento para los trabajadores del área objetivo y quienes participen activamente del programa.

Las fotografías y videos elaborados por los mismos trabajadores, son otra gran ayuda para enseñar sobre el inmenso valor que tiene el programa de las 5s.

Avanzar punto a punto en cada lección significa dejar muy en claro lo que se enseña. Se cuenta con un efectivo apoyo visual donde se explicará la manera de ejecutar las diferentes labores del programa.

Los grupos de estudio aprenderán mejor usando los libros del programa.

Un programa de entrenamiento conducido por expertos en el tema, aportará ideas y soluciones en el estudio de material que ya ha sido usado con éxito por otras empresas.

- Apoyo de la gerencia.-

Los gerentes y supervisores serán un gran apoyo y soporte para el programa al otorgar premios y reconocimientos, que faciliten el logro de las metas.

- Comunicación progresiva y continuada de la empresa.-

Hay muchas maneras de extender la palabra y los conocimientos de las 5s, entre las que se incluyen las siguientes aproximaciones:

- Un tablero de información es una valiosa herramienta para compartir conocimientos y experiencias del programa.

- Las reuniones también son útiles, pero nos debemos asegurar que sean breves y muy enfocadas en el tema.

- Volantes o periódicos internos servirán para expandir la información a todos los lugares, sobre los conceptos y herramientas. También se podrán compartir historias sobre actividades y eventos que se realicen para el programa.

- Hacer que la reglamentación de las 5s se convierta en parte del trabajo diario.-

El continuar con la aplicación de las 5s en el área de trabajo, significa convertirlas en parte del trabajo diario de todo el mundo. Cada una de las obligaciones establecidas por el programa, deberán ser consideradas como una parte indivisible del trabajo y no como algo adicional. Existen dos métodos para ayudar a que esto sea posible:

- 5 minutos para las 5s: Al final de cada turno, los trabajadores se tomarán de 5 a 10 minutos para ordenar, organizar y limpiar su propia área de trabajo. El tiempo puede ser más o menos, siempre y cuando se sepa lo que se va a hacer, quién lo hará y que todo el mundo lo haga.

- Mantenimiento semanal. Una vez por semana, todos los trabajadores del área se tomarán 30 minutos para poner en práctica las 5s. Estas largas sesiones de tiempo, serán momentos propicios para mejorar lo realizado y mantener la aplicación de todas las normas, programando previamente cuáles serán las áreas objetivo, en donde se hará la aplicación de las 5s y en cuáles de ellas se hará mantenimiento y mejoría.

- Total participación de los empleados.-

Cada uno de los trabajadores podrá aprender lo suficiente, al momento de compartir su trabajo con otros. Cuando todos se involucran en las diferentes actividades de las 5s, crearán más fuertes raíces que permanecerán por mucho tiempo.

4.2.6 Estándar de actuación.-

Hasta el momento hemos visto el modelo de calidad en lo referente a los elementos tangibles, es decir a la apariencia física de las instalaciones, equipos, productos y empleados, sin embargo la calidad en el servicio implica otras dimensiones como son fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En este sentido un esfuerzo por parte de la empresa para mejorar la empatía, es justamente el estándar de actuación. Podríamos definir el estándar de actuación como el conjunto de normas de conducta, que han de seguir los empleados, que se encuentran en contacto directo con el cliente. En efecto, muchas empresas con el fin de proporcionar un mejor producto o prestar un mejor servicio han optado por capacitar a sus empleados para imponer una conducta ideal.

El estándar de actuación de EMCO es el siguiente:

1. Sonreír.
2. Ver al cliente a los ojos y escuchar lo que se dice.
3. Hacer preguntas e indagar sobre las necesidades del cliente.
4. Atenderlo con rapidez.
5. Preguntar si desea algo más.
6. Ofrecer productos de promoción, describir sus características, beneficios y precio.
7. Superar las objeciones del cliente y volver a ofrecer un producto con poco desplazamiento.
8. Entregar el producto y preguntar si desea algo más.
9. Cerrar la venta, entregar el cambio y ticket al cliente.
10. Despedir al cliente dándole las gracias, más una frase amable.
11. Decir esperamos atenderle de nuevo.

En el capítulo segundo, definimos a la empatía como el conjunto de elementos que permiten a la empresa ofrecer atención individualizada y en lo particular nos referimos a la cortesía, comunicación y comprensión de las necesidades de los clientes. En apariencia el estándar de actuación puede contribuir a mejorar la empatía sin embargo me parece que ocurre totalmente lo contrario. Es decir ¿Qué tan individualizado y personal es un servicio cuando se presta mediante órdenes totalmente impersonales? Un estándar de actuación de este tipo es ideal para los cajeros automáticos pero no para las personas, ni para el cliente y mucho menos para los empleados. Desde el punto de vista del cliente, cuando llegamos a alguna tienda de conveniencia y nos reciben con un estándar de actuación, pensamos que estamos realizando una operación con una máquina totalmente impersonal, puesto que es algo que el empleado está repitiendo continuamente. Incluso para los empleados es totalmente inhumano estar repitiendo continuamente aquella serie de órdenes.

En mi opinión sería conveniente sustituir el estándar de actuación por la atención individualizada y personal por parte del empleado, para lo cual se debe procurar mantener la satisfacción laboral y aprovechar la experiencia de los mismos empleados de contacto. A pesar de que las tiendas de conveniencia se caracterizan por contar con un gran número de clientes, es posible conocer a los clientes frecuentes y así poder atenderlos de manera

personal. Así mismo me parece que la empatía constituye una gran oportunidad para lograr un servicio de calidad.

4.3 Diagnóstico.-

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del presente trabajo es proponer un modelo para mejorar la calidad de las tiendas de conveniencia, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico de la problemática actual, que pretendemos modificar. Es decir detectar las raíces de los problemas para poder corregirlos.

Diagnóstico preliminar.-

En base a mi experiencia en EMCO, a su modelo de calidad, a la información obtenida en su manual de calidad y al marco teórico que hemos venido manejando podemos inferir la situación actual. Uno de los pasos más importantes para poder construir un modelo para mejorar la calidad de las pequeñas empresas es precisamente el diagnóstico, a su vez existen diferentes métodos para realizar un diagnóstico organizacional. En este caso con el fin de elaborar el diagnóstico preliminar vamos a utilizar lo que se conoce en Planeación Estratégica como el análisis de campo de fuerzas o simplemente D.A.F.O, el cual consiste en realizar un diagnóstico de la organización en base a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma. Todo lo anterior con el fin de obtener un panorama general de la situación o problemática actual de la organización tanto en el ambiente externo como en el interno.

- Fortalezas y oportunidades.-

Me parece que para realizar un diagnóstico de cualquier organización, debemos tomar en cuenta incluso su capacidad para poder proporcionar información sobre sí misma. En el caso de empresas comerciales a pesar de ser un trámite un tanto burocrático, en el sentido de que tuve que insistir y cubrir una serie de requisitos, también debo reconocer que cuentan con la información correctamente sintetizada y accesible, lo cual me ha facilitado el trabajo. Si bien su capacidad para proporcionar información no es una ventaja competitiva, esta característica sí les permite ahora acceder a un diagnóstico sumamente económico para mejorar la calidad. Así mismo su capacidad para proporcionar información facilitaría el trabajo de una consultoría.

La principal ventaja competitiva de EMCO es la apariencia física de los puntos de venta (aunque se puede mejorar) gracias a la aplicación de la técnica de las 5s y en general al trabajo que se ha realizado al respecto.

En EMCO se ha logrado sustancialmente diversificar, al ofrecer una cantidad creciente de productos y servicios, con lo cual han podido

satisfacer las necesidades crecientes de los clientes y así sobrevivir a la globalización.

Otra de las fortalezas de EMCO es la capacidad de los empleados para desempeñarse en diversas funciones, es decir la polivalencia. Lo cual implica que EMCO tiene una estructura organizativa flexible para lograr el cambio.

En conclusión las principales oportunidades, fortalezas o ventajas de EMCO son: 1) Su capacidad para proporcionar información sobre sí misma, 2) la apariencia física de instalaciones 3) su creciente diversificación de productos y servicios y 4) su estructura organizativa flexible a los cambios.

- Amenazas, debilidades o problemas.-

En mi opinión actualmente el principal reto que nos plantea la competencia global, es el cambio cultural es decir modificar las acciones, conductas, expectativas, etc. lo cual es evidente en el caso de EMCO, por presentarse problemas de probidad y honradez cotidianamente, retardos y ausentismo. El problema es que no debemos confundir el cambio cultural con un despido masivo, puesto que cada mes se despide gente en base aparentemente a sus resultados o bien por llevar determinado tiempo en la organización, sin embargo no se utiliza un mecanismo transparente.

Si continuamente se está despidiendo gente obviamente no podemos lograr la formación. Uno de los problemas en EMCO, no existe un programa de formación, es decir preparar a los empleados operativos más capacitados para que posteriormente puedan ocupar posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Existen problemas de comunicación entre los proveedores, el almacén, y el área de ventas, por lo que se dificulta cubrir las necesidades de demanda los clientes, particularmente en la temporada vacacional.

Existe una gran discrepancia entre lo que promete la empresa mediante publicidad y lo que realmente realiza. Es decir en muchas ocasiones se lanzan una serie de carteles publicitarios de promociones que los mismos empleados de contacto desconocen.

La técnica de las 5s no se ha llevado a cabo en lo referente a las mermas, lo cual repercute en la apariencia física de los puntos de venta. Así mismo en ocasiones las mermas es decir los productos que ya han caducado o que no se encuentran en condiciones óptimas son vendidos por no haber sido detectados oportunamente.

En EMCO se utiliza un instrumento de medición de la calidad muy útil, (seguimiento de satisfacción lograda en transacciones individuales) que representa una gran ventaja competitiva respecto de sus competidores, sin embargo no arroja datos del todo confiables por carecer de la información y justificación para todo el personal.

En las horas pico o de gran afluencia de clientes y en la temporada vacacional existe una percepción de inviabilidad, porque los empleados tienen que atender a un gran número de personas en un periodo de tiempo muy breve, de tal forma que no se puede brindar una atención personal e individualizada.

En el modelo de calidad de EMCO se encuentra un estándar de actuación que no es funcional puesto que crea la percepción impersonal al cliente.

Además existen inadecuados mecanismos de control, porque a pesar de que mensualmente se realizan inventarios, éstos muestran faltantes de mercancías constantemente, sin embargo esta situación es totalmente anormal.

Por lo tanto, las principales deficiencias, problemas o amenazas de Empresas Comerciales son: 1) La amenaza de no llevar a cabo el cambio cultural de manera planeada, 2) nulo programa de formación del personal, 3) problemas de comunicación entre los distintos departamentos de la empresa particularmente ventas, almacén, publicidad y proveedores, lo cual no permite cumplir con las necesidades de los clientes 4) problemas relacionados por no utilizar o agotar los medios con que cuenta la empresa y en lo particular la técnica de la etiqueta roja y sus encuestas de medición 5) problemas relacionados con la empatía, es decir no poder prestar un servicio individualizado y personal, lo cual implica problemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y se genera una percepción de inviabilidad y 6) inadecuados mecanismos de control.

El análisis de fuerzas como herramienta para el diagnóstico organizacional, no se limita a señalar las fortalezas y debilidades de la organización, si no que es necesario ponderar o asignar un valor en orden de importancia a las fortalezas y amenazas que influyen en mayor o menor medida sobre la calidad en el servicio de EMCO. En este caso se muestra a continuación un cuadro en donde se ha asignado un valor total de 32 puntos para las amenazas y fortalezas de la organización. El objetivo de todo este proceso es poder establecer reglas de prioridad, es decir ¿En qué problemas o amenazas de la organización vamos a actuar primero?

Fortalezas.-	Ponderación
Capacidad para proporcionar información.	6
Apariencia física de las instalaciones	7
Creciente diversificación de productos y servicios.	9
Estructura organizativa flexible	10
Total	32
Problemas ó amenazas.-	Ponderación
No llevar a cabo el cambio cultural	8
Nulo programa de formación	6
Inadecuada utilización de medios y herramientas para alcanzar la calidad. (Como es caso de la técnica de la etiqueta roja)	2
Problemas de comunicación entre departamentos.	6
Problemas relacionados con la empatía.	3
Inadecuados mecanismos de control.	7
Total	32

Consecuentemente el principal reto para EMCO, es poder llevar a cabo el cambio cultural, porque como se vio en el capítulo segundo es uno de los principios del enfoque de administración de la calidad total y más aún me parece que el cambio cultural es la única diferencia entre empresas japonesas fuertemente competitivas y las empresas mexicanas, que se encuentran en este mismo proceso.

En segundo lugar, otros dos de los principios del enfoque administración de la calidad total, que son vitales para la permanencia en el mercado de EMCO son la formación y la capacitación. Es decir cómo vamos a ser competitivos si no contamos con la formación y la capacitación necesarias.

En tercer lugar, es vital mejorar la comunicación tanto ascendente, descendente y entre los distintos departamentos, dado que existen problemas de manera cotidiana, sin embargo esto no es normal y el servicio deja mucho que decir por este problema.

Por último en cuarto lugar es necesario aprovechar todos los instrumentos o medios técnicos, con los que cuenta la empresa para mejorar la calidad.

Hasta el momento y en base a los elementos con que contamos, se ha hecho un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales repercuten en la calidad del servicio de EMCO. De cualquier manera un diagnóstico preliminar sigue siendo totalmente subjetivo, en la medida que éste no es contrastado y complementado con datos reales, que permitan proponer acciones correctivas y preventivas para mejorar la calidad. Es decir

si la calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, son ellos mismos el principal factor de medición.

En este caso ha decidido emplear el SERVQUAL, el cual como ya se mencionó es un instrumento de medición de la calidad del servicio, que por medio de la aplicación de una encuesta realizada inmediatamente después de haberse concretado una compra, mide el nivel de calidad alcanzado. La encuesta que se aplicó es prácticamente igual al SERVQUAL, salvo algunas modificaciones sobre todo de redacción, con el objeto de que las preguntas sean más comprensibles para los clientes. Se agregaron preguntas relacionadas con las características personales como son edad y sexo, con el fin de observar si existe relación entre estas características y el nivel de calidad percibido. Así mismo se clasificó a los clientes en tres categorías de acuerdo con la frecuencia de compra, se simbolizó con 1ª a los clientes que por vez primera realizan una compra, con una V a los clientes que sólo compran durante la temporada vacacional, y con una F los clientes frecuentes que constantemente están viajando o bien trabajan en la terminal.

Encuesta final.-

Formato I de las expectativas de la calidad en el servicio.

Sexo: m f edad: Cliente:1ª v f

Instrucciones: favor de distribuir en un total de 100 puntos a cada una de las siguientes 5 características del servicio, conforme a la importancia que usted le asigne a cada una de ellas.

A) Qué tan importante es la apariencia física de las instalaciones, material y personal que utilizan en minimart.

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

B) Qué tan importante es la habilidad de la empresa minimart para realizar el servicio prometido de forma precisa y oportuna.

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

C) Qué tan importante es la disposición de la empresa minimart para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido.

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

D) Qué tan importante es el conocimiento y trato amable de los empleados de la empresa minimart y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

E) Qué tan importante es que en minimart se brinde a sus clientes cuidado y atención individualizada.

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Porcentaje total _____

De las cinco características señaladas previamente (indique con una letra)

¿Cuál es la más importante?

¿Cuál es la segunda más importante?

¿Cuál es la menos importante?

- ¿Qué otros productos considera usted que se deberían brindar en minimart?

- ¿Qué otros servicios considera usted que se deberían prestar en minimart?

- Comentarios adicionales:

Formato II. ¿Qué tanto cumple EMCO las expectativas sus clientes?

Edad: sexo: m f cliente: 1ª v f

Instrucciones: Por favor marque con un círculo, uno de los siguientes números, tomando en cuenta que 1 es totalmente desacuerdo y 10 es totalmente de acuerdo.

- | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Los equipos de la empresa minimart tienen la apariencia de ser modernos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Las instalaciones físicas de minimart son visualmente atractivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Los empleados de minimart tienen una apariencia pulcra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Los materiales relacionados con el servicio que se utiliza en minimart son visualmente atractivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Cuando en minimart prometen hacer algo en un determinado tiempo lo hacen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Cuando usted tiene un problema en minimart muestran un sincero interés en solucionarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. En minimart realizan bien el servicio la primera vez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. En minimart terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. En minimart insisten en mantener los registros exentos de errores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Los empleados de miniimart informan con precisión a los clientes cuando concluirá el servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Los empleados de minimart le sirven con rapidez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

12. Los empleados de minimart siempre se muestran dispuestos a ayudarlo. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Los empleados de minimart nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Los empleados de la empresa minimart transmiten confianza. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con minimart 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Los empleados de minimart son siempre amables con usted. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Los empleados de minimart tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. En minimart le dan una atención individualizada. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. En minimart tienen horarios para todos sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Los empleados de minimart le dan la mejor atención posible. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. En minimart se preocupan por sus mejores intereses. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Los empleados de minimart comprenden sus necesidades específicas. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Diseño de la muestra.-

En general en las tiendas de conveniencia, es prácticamente imposible conocer la población total de clientes, por lo tanto se decidió tomar una muestra aleatoria de alrededor del 15 al 20% de los clientes en un fin de semana, que es cuando hay más gente. Se aplicaron en total 120 encuestas en dos locales: Minimart ADO y Miscelánea, los cuales son los de mayores ventas y por lo tanto pueden arrojar mayor información. Del total de encuestas 60 se aplicaron del formato I para conocer las expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio y 60 del formato II para determinar en qué medida se cumplen en EMCO las expectativas de calidad del servicio de los clientes. En ambos casos estamos midiendo la calidad de servicio en torno a 5 dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

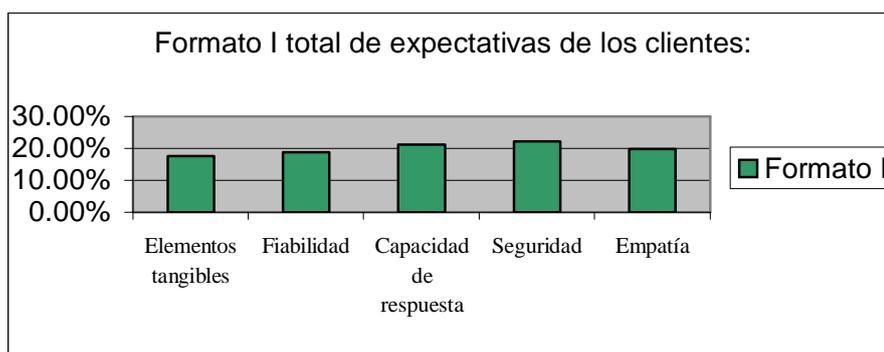
En el siguiente cuadro se muestra el total de las respuestas obtenidas con relación a las 5 dimensiones de la calidad en el servicio.

Cliente	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
1	60.00%	80.00%	80.00%	90.00%	60.00%
2	90.00%	70.00%	80.00%	90.00%	80.00%
3	20.00%	40.00%	60.00%	50.00%	80.00%
4	80.00%	100.00%	100.00%	80.00%	100.00%

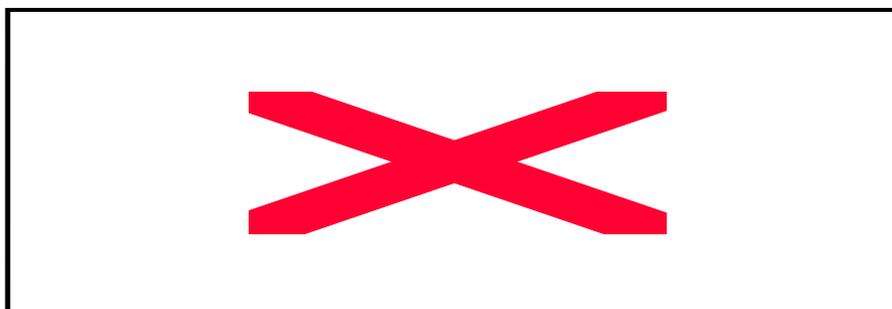
5	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	50.00%
6	90.00%	80.00%	90.00%	100.00%	90.00%
7	100.00%	80.00%	100.00%	100.00%	100.00%
8	100.00%	80.00%	90.00%	70.00%	100.00%
9	80.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%
10	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
11	80.00%	80.00%	90.00%	90.00%	90.00%
12	70.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
13	10.00%	80.00%	90.00%	90.00%	90.00%
14	50.00%	70.00%	70.00%	90.00%	60.00%
15	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
16	100.00%	70.00%	100.00%	100.00%	100.00%
17	80.00%	70.00%	80.00%	80.00%	70.00%
18	50.00%	50.00%	70.00%	80.00%	80.00%
19	20.00%	50.00%	40.00%	100.00%	20.00%
20	80.00%	80.00%	90.00%	90.00%	80.00%
21	50.00%	60.00%	60.00%	30.00%	50.00%
22	80.00%	80.00%	70.00%	100.00%	50.00%
23	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%
24	50.00%	60.00%	90.00%	50.00%	60.00%
25	50.00%	40.00%	80.00%	60.00%	70.00%
26	90.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
27	70.00%	40.00%	80.00%	90.00%	60.00%
28	10.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
29	10.00%	20.00%	50.00%	80.00%	80.00%
30	80.00%	50.00%	50.00%	70.00%	50.00%
31	70.00%	90.00%	90.00%	100.00%	70.00%
32	80.00%	60.00%	70.00%	80.00%	70.00%
33	90.00%	70.00%	80.00%	90.00%	80.00%
34	30.00%	50.00%	70.00%	60.00%	90.00%
35	70.00%	90.00%	90.00%	70.00%	90.00%
36	90.00%	90.00%	90.00%	100.00%	60.00%
37	80.00%	70.00%	80.00%	90.00%	80.00%
38	100.00%	70.00%	100.00%	100.00%	100.00%
39	90.00%	80.00%	80.00%	70.00%	100.00%
40	80.00%	90.00%	70.00%	90.00%	90.00%
41	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
42	80.00%	80.00%	90.00%	90.00%	80.00%
43	80.00%	100.00%	90.00%	90.00%	90.00%
44	20.00%	90.00%	100.00%	100.00%	90.00%
45	40.00%	70.00%	70.00%	100.00%	70.00%
46	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%
47	90.00%	70.00%	90.00%	90.00%	40.00%
48	50.00%	50.00%	70.00%	100.00%	80.00%
49	30.00%	60.00%	50.00%	100.00%	30.00%
50	90.00%	90.00%	100.00%	100.00%	90.00%
51	60.00%	70.00%	70.00%	40.00%	50.00%
52	80.00%	80.00%	70.00%	100.00%	50.00%
53	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%

54	50.00%	60.00%	90.00%	50.00%	60.00%	
55	50.00%	40.00%	80.00%	60.00%	70.00%	
56	70.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	
57	60.00%	40.00%	80.00%	100.00%	60.00%	
58	30.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	
59	20.00%	30.00%	60.00%	90.00%	80.00%	
60	90.00%	60.00%	60.00%	70.00%	60.00%	
Suma	4030.00%	4340.00%	4860.00%	5070.00%	4560.00%	22860%
Total	40.3	43.4	48.6	50.7	45.6	228.6
%	17.62%	18.98%	21.26%	22.20%	19.94%	100
Prom.	67%	72.33%	81%	84.5%	76%	

Del total de porcentaje recolectado y distribuido entre las 5 dimensiones de la calidad del servicio (22860) la seguridad representa el 22.20%, la capacidad de respuesta 21.26%, la empatía el 19.94%, la fiabilidad el 18.98 y los elementos tangibles o apariencia física representa el 17.62% en orden de importancia. Como se muestra en la siguiente gráfica.



En promedio (en un rango entre el 10 y 100%) de las cinco dimensiones de la calidad en el servicio, la seguridad es lo más importante en un 84.5%, la capacidad es importante en un 81%, la empatía en un 76%, la fiabilidad de la empresa en un 72.33% y la apariencia física en un 67%, lo cual se muestra en la siguiente gráfica.



A la pregunta, ¿Cuál de las características es la más importante? 34 de los clientes, es decir el 56.7% del total, contestaron la característica relacionada con la seguridad, 13.3% contestaron la capacidad de respuesta, 13.3%

contestaron la fiabilidad, 13.3 contestaron que la empatía y únicamente el 3.4% contestaron que la apariencia física.

A la pregunta ¿Cuál es la segunda característica más importante? 30 de los clientes es decir el 50% contestaron la característica relacionada con la capacidad de respuesta, 20% contestaron la seguridad, 11.7% respondieron la fiabilidad, 10% contestaron la empatía y 8.3% respondieron la apariencia física.

A la pregunta ¿Cuál es la característica menos importante? el 56.7% de los clientes respondieron la característica relacionada con la apariencia física, 25% contestaron la fiabilidad, 8.3% respondieron la empatía, 6.7% contestaron la seguridad y 3.3% la capacidad de respuesta.

Hasta el momento nos hemos enfocado al SERVQUAL, el cual tiene la ventaja de facilidad para la recopilación e interpretación de resultados por ser una encuesta cerrada, sin embargo en este tipo de encuestas siempre se corre el riesgo de encasillar a la persona entrevistada en una respuesta que en algunos casos no es la que pretende decir. Por lo anterior se decidió dejar un espacio en blanco para que la persona que realiza la encuesta pueda agregar observaciones o comentarios adicionales, así como los productos y servicios que se deben brindar en minimart.

En relación a los productos y servicios que se deberían proporcionar en minimart, en general la mayoría de la gente, es decir alrededor del 65% contestaron que cuentan con todo lo necesario para ellos, sin embargo el 35% restante realizaron las recomendaciones de productos siguientes: comida rápida, (tortas, sandwich, pizzas y tacos) tacos de canasta, refresco coca cola y gaetorade, medicinas y en lo particular pastillas para el mareo, café, frutas, productos dietéticos, dulces típicos, recuerdos de la ciudad, tarjetas para teléfono público y celular, cámaras fotográficas. En relación con los servicios la gran constante fue el teléfono, el fax, el Internet, que se pudieran adquirir o reservar boletos de autobus y guarda equipaje.

En cuanto a las observaciones adicionales, se perciben cuatro problemas que repercuten indudablemente en la calidad del servicio de EMCO: El corte de caja o cambio de turno, los arqueos, el corte de tarjetas telefónicas, las largas filas en horas pico y el inventario final. En los cinco casos anteriores el problema consiste en que existe ausencia de objetivos y prioridades, puesto que el personal por estar preocupados por salir del turno o bien realizando una serie de actividades relacionadas con el control no pueden atender a los clientes.

En resumen respecto a las expectativas de los clientes en torno a la calidad del servicio de las tiendas de conveniencia, se puede decir que la seguridad es lo más importante, en segundo lugar la capacidad de respuesta, en tercer lugar la empatía, en cuarto lugar la fiabilidad y lo menos importante de las

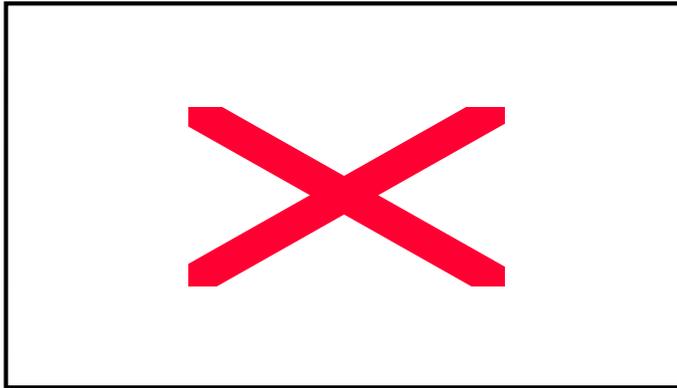
dimensiones de la calidad del servicio es la apariencia física. Estos resultados son muy importantes puesto que pueden servir como un antecedente sobre futuros estudios sobre las expectativas de los clientes en negocios similares. Por ultimo me pareció sorprendente que la gran mayoría de los clientes frecuentes, es decir empleados de la terminal, conductores de autobuses, viajeros frecuentes, etc., respondieron la encuesta del formato I, con los mismos resultados a los que hemos llegado.

En relación con el formato II se aplicaron igualmente 60 encuestas con el fin de poder determinar ¿En qué medida se están cumpliendo las expectativas de los clientes en EMCO?, además es necesario aclarar que en términos generales las preguntas 1,2,3 y 4 se refieren a los elementos tangibles o la apariencia física, las preguntas 5,6,7 y 8 se refieren a la fiabilidad, las preguntas 9,10,11,12 y 13 se refieren a la capacidad de respuesta, las preguntas 14,15,16 y 17 se refieren a la seguridad y las preguntas 18,19,20,21 y 22 se refieren a la empatía.

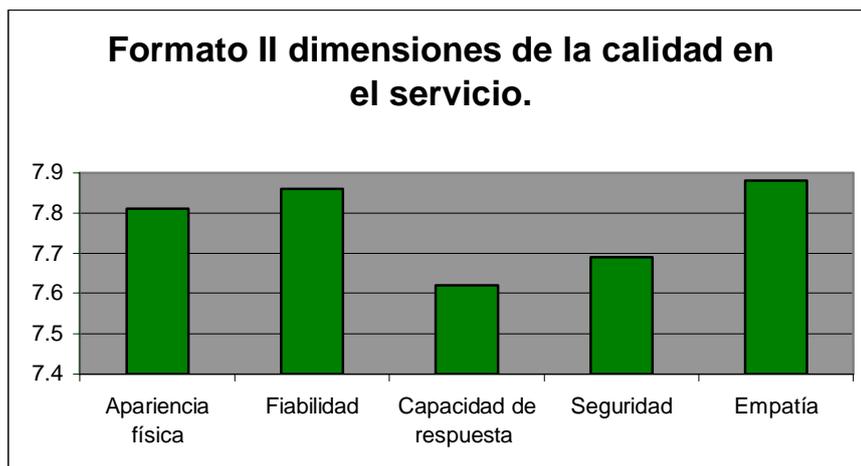
Cliente	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	Total	Prom.
1	8	8	6	10	4	10	9	5	10	10	10	10	8	9	10	8	2	9	6	7	6	7	172	7.9
2	7	7	8	7	7	8	8	9	8	7	8	8	8	8	8	9	9	9	6	9	8	6	172	7.9
3	7	6	8	6	7	7	9	6	7	8	7	7	8	6	7	6	8	7	8	6	7	9	157	7.2
4	8	9	8	9	10	7	9	10	10	9	10	8	9	10	10	9	10	9	10	9	9	9	201	9.2
5	10	9	6	8	10	9	6	8	10	9	6	8	8	9	8	10	10	10	8	10	5	8	185	8.4
6	10	9	6	8	10	9	6	8	10	9	9	9	9	9	8	10	5	8	10	6	8	7	183	8.4
7	8	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	9	8	10	10	10	9	9	10	9	10	9	204	9.3
8	8	7	5	8	8	7	7	8	7	8	6	7	6	9	8	8	7	8	9	8	8	8	165	7.5
9	10	10	9	9	7	7	7	7	7	5	9	7	6	8	9	7	6	6	10	6	6	7	165	7.5
10	9	10	10	9	8	6	8	6	7	6	8	7	6	8	9	7	6	6	10	6	6	6	164	7.5
11	3	1	1	4	6	9	8	5	9	10	5	4	5	4	2	4	7	3	10	9	6	8	123	5.6
12	8	10	10	9	10	9	10	10	10	8	10	10	10	10	9	8	9	9	10	9	8	10	206	9.4
13	7	9	9	8	8	9	9	9	8	7	9	9	9	9	8	9	8	8	8	9	8	9	187	8.5
14	8	10	10	9	7	9	9	9	7	7	9	9	9	9	8	9	8	8	9	8	9	9	189	8.5
15	4	6	8	6	7	8	8	8	3	7	9	9	8	8	8	9	9	4	4	8	7	7	155	7
16	10	9	10	10	9	9	10	9	9	10	10	8	10	10	10	10	9	9	9	8	9	10	207	9.5
17	10	9	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	9	9	9	10	10	10	9	10	10	10	213	9.6
18	9	7	9	9	9	9	9	7	9	7	9	9	8	8	9	9	9	9	7	9	8	10	188	8.5
19	7	8	8	9	7	8	8	8	7	6	7	7	7	8	8	7	8	8	9	8	8	8	169	7.7
18	8	7	9	10	9	8	10	10	9	7	9	7	7	8	9	8	7	8	9	8	9	8	184	8.4
21	9	9	9	8	9	8	10	10	9	7	9	10	7	9	8	10	9	8	9	7	9	8	191	8.7
22	1	1	2	5	6	3	1	5	7	7	5	6	7	7	6	9	7	9	5	7	9	3	118	5.4
23	8	7	8	9	9	7	9	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	8	9	9	8	9	182	8.3
24	7	10	9	7	5	8	10	8	7	4	6	5	6	8	8	9	4	7	3	7	8	5	151	6.9
25	4	6	1	6	1	5	5	5	1	1	3	1	7	1	10	7	1	7	9	3	3	1	88	4
26	6	8	5	9	8	1	9	9	1	6	10	5	1	1	6	6	1	6	8	1	5	5	117	5.4
27	7	7	6	9	8	2	9	9	2	7	9	6	2	2	7	7	2	1	6	8	2	5	123	5.6
28	1	2	1	2	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	2	7	6	6	7	8	9	10	100	4.5
29	9	9	9	8	6	8	9	8	7	8	7	8	7	6	8	8	8	8	8	7	8	8	172	7.9

30	5	6	2	7	2	6	6	6	2	2	2	4	2	2	6	6	2	6	8	4	4	2	92	4.2
31	8	9	7	7	8	8	6	9	5	5	7	8	9	9	7	6	8	8	7	10	8	6	165	7.5
32	5	5	5	4	3	8	8	5	7	9	8	7	7	5	9	7	8	8	8	8	8	9	151	6.9
33	3	10	10	10	8	9	10	9	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	205	9.4
34	10	10	6	5	10	6	6	8	8	9	5	5	10	5	8	6	5	5	10	5	8	6	156	7
35	10	10	6	5	10	6	6	8	6	9	5	5	10	5	8	6	5	5	5	5	5	5	145	6.6
36	10	10	9	9	9	9	9	8	10	8	9	10	8	10	8	10	9	9	8	10	9	10	201	9.2
37	9	9	8	8	9	10	10	9	9	9	10	10	9	8	9	9	8	10	10	9	10	9	201	9.2
38	8	10	9	9	9	10	10	9	8	9	10	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	9	207	9.4
39	8	7	9	7	38	7	6	6	6	7	7	6	7	8	8	4	5	10	8	7	7	7	185	8.5
40	8	9	8	8	7	7	9	9	7	7	9	8	8	9	9	9	9	9	10	9	9	9	186	8.5
41	8	8	9	10	9	8	10	10	6	10	10	2	6	9	2	5	9	7	10	6	8	10	172	7.2
42	10	10	9	10	7	7	10	10	7	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10	9	10	206	9.4
43	9	10	10	9	10	10	10	8	8	9	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	8	209	9.5
44	5	4	2	7	5	7	8	4	6	8	8	8	7	8	9	9	8	8	9	8	8	7	153	7
45	9	9	7	7	5	7	3	5	5	7	9	10	8	9	7	8	7	10	9	10	9	10	170	7.8
46	7	6	8	7	8	6	8	9	7	6	9	9	8	8	9	9	7	9	10	8	8	7	173	7.9
47	8	10	10	10	8	7	9	9	9	6	10	8	10	10	10	9	8	9	10	10	10	5	195	8.9
48	9	8	8	7	7	8	7	6	7	7	8	8	7	9	8	7	6	7	9	8	6	7	164	7.5
49	7	9	9	9	7	6	8	8	8	5	9	7	9	9	9	8	7	8	9	9	9	5	174	8
50	10	9	7	6	5	7	4	5	5	7	8	10	8	9	7	8	9	10	9	10	9	10	172	7.9
51	9	9	8	9	8	8	9	9	8	10	9	9	9	8	9	9	7	8	8	8	9	9	189	8.6
52	8	9	9	10	9	8	10	10	7	9	9	1	6	8	3	9	9	8	7	8	6	8	171	7.7
53	9	9	9	9	9	8	9	9	8	10	10	3	7	9	2	6	9	2	5	9	9	9	169	7.7
54	8	7	9	7	4	8	7	6	7	6	7	7	6	7	8	8	4	6	10	8	7	7	154	7
55	8	10	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	6	9	9	9	9	8	193	8.8
56	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	6	8	9	6	9	9	8	8	187	8.5
57	10	10	9	9	9	9	9	8	8	10	8	9	8	9	8	9	8	9	8	8	9	9	193	8.8
58	9	9	6	5	9	6	6	7	8	9	5	5	9	6	8	6	5	5	5	6	5	6	145	6.6
59	9	10	6	6	10	7	7	8	7	9	6	6	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	154	7
60	10	10	10	9	8	9	10	9	7	8	10	10	10	9	9	9	9	9	9	8	9	9	200	9

Los resultados por cada una de la preguntas se presentan a continuación: en relación con la pregunta uno, los clientes calificaron en promedio a la empresa con un 7.76%, respecto a la pregunta dos 8.15%, a la tres 7.5%, a la cuatro 7.86%, a la cinco 8.08, a la seis 7.51%, a la siete 8.03%, a la ocho 7.83%, a la nueve 7.26%, a la diez 7.61%, a la once 8.11% a la doce 7.46%, a la trece 7.68%, a la catorce 7.73%, a la quince 7.9%, a la dieciséis 8.0%, a la diecisiete 7.15%, a la dieciocho 7.76%, a la diecinueve 8.33%, a la veinte 7.9%, a la veintiuno 7.78% y a la veinte 7.66%. Como se muestra en el siguiente cuadro.



En general con respecto a la calidad en el servicio los clientes calificaron en promedio a la empresa con un 7.78 en un escala del 1 al 10. En lo particular las preguntas relacionadas con la empatía, fueron las que recibieron una mayor puntuación con un 7.88%, después la fiabilidad con un 7.86%, la apariencia física con un 7.82%, la seguridad con un 7.69% y por último la capacidad de respuesta con un 7.62%. En relación con las expectativas de los clientes en torno a la calidad del servicio de las tiendas de conveniencia, se puede afirmar que la seguridad es lo más importante, en segundo lugar la capacidad de respuesta, en tercer lugar la empatía, en cuarto lugar la fiabilidad y lo menos importante de las dimensiones de la calidad del servicio es la apariencia física, sin embargo en lo que más falla la empresa es en lo que se refiere a capacidad de respuesta y seguridad. Por lo tanto existe discrepancia entre las expectativas de los clientes y la medida en que EMCO las cumple.



En síntesis respecto al diagnóstico de la calidad de EMCO se puede afirmar que se pudieron detectar los siguientes problemas: 1) No haber logrado una cultura de calidad, 2) problemas por una mala capacitación 3) carencia de un programa de formación, 4) problemas de comunicación, 5) inadecuada

utilización de los medios con que cuenta la empresa para mejorar la calidad y 6) discrepancia entre las expectativas de los clientes y en la medida en que la empresa las cumple, por lo cual se establecen inadecuadas normas de prioridad.

4.4.- Propuesta de modelo para mejorar la calidad de EMCO.-

En general toda investigación surge con el fin de resolver un problema, modificar, corregir o mejorar la situación actual. En este caso en virtud de que nos encontramos en un contexto global, en donde cada vez más las organizaciones pequeñas tienen que competir con organizaciones de mayor tamaño y donde la calidad y la productividad son los principales elementos que les permiten a las empresas competir, como es el caso del ramo de las tiendas de conveniencia, es necesario proponer e implantar nuevas alternativas para mejorar la calidad desde el punto de vista organizacional. Una alternativa que se propone en el presente trabajo es mejorar la calidad a partir de un modelo.

Anteriormente se mencionó que el presente trabajo está estructurado desde el punto de vista sistémico, por lo tanto de acuerdo al diagnóstico realizado es necesario: combatir las debilidades de la empresa, tanto del sistema social humano como del técnico administrativo, para poder hacer frente a su sistema ambiental, mediante una adecuada planeación estratégica. En el sistema social humano se requiere implementar un programa integral de cambio cultural, de capacitación y formación así como mejorar la comunicación formal, en cuanto al sistema técnico administrativo es necesario mejorar los mecanismos de control y aprovechar todos los instrumentos para mejorar la calidad en el servicio. Además en lo primero que debemos trabajar es en el sistema social humano, porque es ahí donde se encuentran las raíces de los problemas, es decir de nada sirve contar con excelentes medios para lograr la calidad, si la gente no se encuentra convencida y lo suficientemente capacitada para lograrla.

En virtud del diagnóstico realizado de EMCO, además por tratarse de una empresa que ofrece productos y servicios comerciales, se puede inferir que es necesario un modelo en base a los principios de administración de la calidad total, pero tomando en cuenta la problemática de esta organización en particular, por lo tanto se puede pensar en implantar un modelo de calidad total ya sea de acuerdo a las normas ISO9004: 2000 o bien de acuerdo al Modelo Nacional para la Calidad Total, que es la base del Premio Nacional de Calidad.

De acuerdo a los 8 principios de la calidad ISO9004: 2000 es necesario hacer énfasis en los siguientes principios: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

De acuerdo con los ocho principios de la calidad son necesarios los siguientes principios: Clientes, liderazgo, planeación, información y conocimiento, personal, procesos, impacto social y valor creado o resultados.

Desde el punto de vista teórico ambos modelos tienen una gran similitud, pues a fin de cuentas los dos son modelos basados en los principios de la administración de la calidad total. En ambos casos se hace énfasis en relación a estudiar las necesidades de los clientes, motivar la participación de todo el personal, desarrollar un liderazgo en sentido formal ejemplar, todo esto en torno a una toma de decisiones en base a los resultados, mediante un enfoque de procesos y de sistemas. La principal diferencia consiste en que el PNC subraya la necesidad de analizar el impacto social, lo cual implica decir que las organizaciones no son entes aislados, si no que se desarrollan dentro una comunidad o región y por lo tanto cumplen un papel social.

De cualquier manera una condición necesaria para que pueda funcionar un modelo de calidad, ya sea de acuerdo a las normas ISO 9000 o bien de acuerdo al Premio Nacional de Calidad, es en primer lugar que se lleve a cabo el cambio cultural. Puesto que una organización que cuenta con la certificación de las normas ISO 9000 no es garantía de que proporcione un servicio de calidad, por ejemplo en el caso de Teléfonos de México (TELMEX) que cuenta con la certificación de las normas ISO: 9002 sistema de facturación certificado, sin embargo es una de las empresas que mes a mes encabeza la lista de las empresas con un mayor número de quejas en la procuraduría general del consumidor. Es decir no cualquier organización puede aspirar a desarrollar un modelo de calidad mediante un enfoque calidad total y mas allá de la viabilidad financiera, o de que la empresa pueda presumir que cuenta con un modelo de estas características, es necesario que estas organizaciones se convenzan de las ventajas de un modelo de calidad y por lo tanto los principios de calidad se puedan ver en todas las actividades que realiza la empresa.

En el mismo sentido tanto las normas ISO 9000, como el Premio Nacional de Calidad al menos en México, tienen el inconveniente de que no se ha logrado una mayor difusión para las pequeñas empresas, es decir siguen siendo modelos un tanto elitistas porque están enfocados para empresas medianas o grandes que en su gran mayoría dominan o liderean el mercado interno y en consecuencia se encuentran en condiciones de importar y exportar bienes o servicios. Aunque desde luego se debe aceptar que ambos modelos se encuentran continuamente modificando con el objeto de lograr una mayor difusión.

En consecuencia es necesario construir y determinar nuevos modelos que: 1) Se adapten a las necesidades de las pequeñas empresas, 2) retomen tanto los principios de la calidad total como los modelos ya existentes, 3) tomen en cuenta las situación de cada organización en particular y 4) realmente logren

un cambio en las organizaciones en las cuales sean implantados.

En el caso particular de EMCO, se puede proponer implantar un modelo en base a los siguientes principios: Cambio cultural, programa integral de capacitación y formación, enfoque a clientes, liderazgo, relaciones mutuamente exitosas con proveedores internos y externos, impacto social, calidad en el servicio y toma de decisiones en base al valor creado o resultados.

Cambio cultural.-

La principal diferencia entre empresas que han logrado implantar modelos japoneses de calidad y empresas mexicanas que se encuentran en proceso para ser más competitivas, es precisamente el cambio cultural. Tal es el caso de EMCO, en donde se necesita un programa permanente de cambio con el fin de modificar la percepción ante el trabajo.

El programa de capacitación de EMCO, el cual inició en el año 2000 es muy ambicioso, porque ha permitido dar algunos pasos para lograr el cambio cultural, sin embargo como se dice en la empresa, tal parece que a unos días de haber ingresado al área operativa los empleados con mayor tiempo contagian a los de nuevo ingreso. El problema es que el cambio cultural sólo sirve como una forma de inducir al empleado a la empresa sin embargo cuando uno llega al área operativa se da cuenta que no toda la organización comparte esos principios. Por lo tanto es indispensable supervisar este proceso.

Programa integral de capacitación y formación.-

Es necesario lograr que los programas de capacitación que realmente respondan a las necesidades concretas que se dan en los Minimart y que permitan a los empleados crecer e incluso avanzar en los distintos niveles de la organización. En muchas ocasiones la capacitación se da en forma simultánea al inicio del trabajo, es decir sobre la misma marcha de las actividades cotidianas, además de que no se han ido actualizando los cursos de capacitación porque se imparten los mismos, para empleados tanto de nuevo ingreso como a los que ya tienen experiencia en la empresa. Por lo tanto es necesario un programa de capacitación a corto y a mediano plazo, congruente con las necesidades actuales, y que le permita desarrollarse al empleado.

En algunas empresas una alternativa a considerar al momento de requerir empleados en puestos de trabajo con mayor responsabilidad, son precisamente los cursos de capacitación, con lo cual se genera un gran entusiasmo en los mismos. Además es un mecanismo claro que permite formar al empleado para que pueda en su momento ocupar

otros puestos de trabajo.

La formación no sólo incluye los cursos de capacitación que el empleado haya tomado dentro de la empresa, sino también se debe estimular al empleado para que se continúe preparando, independientemente de su formación profesional y del puesto de trabajo que ocupe dentro de la organización. Es decir si EMCO pretende ser la empresa más competitiva en su ramo debe contar con los mejores recursos humanos.

Enfoque a clientes.-

Una dificultad constante para poder medir la calidad en el servicio de EMCO, fue que los clientes se abstendían de contestar la encuesta por considerar que las encuestas de la empresa sirven sólo a los intereses de la misma. Consecuentemente se requiere hacer hincapié, en investigar las necesidades y expectativas de los clientes, vincularlos con los objetivos de la organización y asegurarse de que toda la organización los conozca, medir la satisfacción del cliente, en síntesis, crear un vínculo de comunicación entre el cliente y la organización.

Liderazgo.-

La dirección de Empresas Comerciales (EMCO) se encuentra preocupada por mejorar la calidad y está dando pasos para conseguirla, de cualquier forma, de acuerdo a los elementos con que contamos durante el presente trabajo, es necesario proponer e implantar programas que permitan mejorar: El establecimiento de objetivos, la motivación, la consecución de objetivos y mejorar la comunicación interna. Una alternativa es llevar a cabo un programa, mediante el cual se capacite al personal que actualmente ocupa posiciones directivas y de supervisión en cuestiones relacionadas con el liderazgo.

Establecimiento de objetivos.-

Una de las más importantes funciones de la dirección es la fijación o el establecimiento de objetivos, es decir ¿Cómo se va a lograr la misión y avanzar hacia la visión de la organización, si no se tienen claros los objetivos de la misma? Por lo tanto es necesario que los objetivos sean claros para todos los miembros de la organización, que sean reales y alcanzables y que se dote al personal de todos los medios necesarios para conseguirlos. Lo cual implica elaborar un plan que permita llevar a cabo el proceso de Planeación Estratégica, en donde se establezcan de manera expresa los objetivos, así como las acciones, estrategias y líneas de acción a seguir para poder alcanzarlos de forma planeada, pero con la suficiente flexibilidad para implantar estrategias emergentes con el fin de hacer frente a los retos del medio ambiente en el que se

desenvuelve la empresa. Por lo tanto de acuerdo a la situación que he podido percibir en EMCO, es necesario un programa a corto, mediano y largo plazo, que permita de manera planeada lograr el establecimiento de objetivos, para lo cual se debe: 1) Elaborar un documento en donde se establezcan de manera expresa los objetivos de la organización, 2) asegurarse de que todo el personal cuente con un ejemplar de aquel documento, 3) explicar en sesiones de grupo los objetivos para asegurarnos de que todo el personal los comprenden, idealmente se pueden involucrar a los miembros de las distintas áreas de la empresa. En este sentido es muy importante informar el papel que cada uno de los miembros de la organización juega para cumplir con los objetivos tanto del área de trabajo en particular así como de la organización en su conjunto, y 4) se pueden publicar los objetivos planteados y su relación con los objetivos obtenidos periódicamente, en cada una de las áreas de trabajo.

Motivación.-

Es necesario comprender y motivar a los empleados para que logren alcanzar las metas y objetivos tanto personales, grupales como de la organización en su conjunto, así como para que se lleve a cabo en la practica el cambio cultural. En lo particular me parece que se deben llevar a cabo las siguientes acciones: En primer lugar procurar en la medida de lo posible, que los sueldos de EMCO sean competitivos en relación con negocios similares, en segundo lugar brindar periódicamente estímulos tanto económicos como de reconocimiento personal a los empleados más sobresalientes, en tercer lugar se debe establecer de manera clara un esquema de ascenso que permita al empleado desarrollarse horizontal y verticalmente en la empresa y en cuarto lugar se puede motivar al empleado mediante becas simbólicas o bien flexibilidad en relación con el horario de trabajo a aquellos empleados que se encuentren estudiando.

Consecución de objetivos.-

En general este principio se refiere a dotar al personal de todos los medios necesarios para alcanzar los objetivos. En particular la información, conocimiento y reconocimiento necesarios para llevar a cabo todas las actividades de manera satisfactoria. En mi opinión es necesario publicar los resultados obtenidos, además se pueden llevar a cabo juntas (dentro del horario de trabajo) en donde se reconozcan las acciones ejemplares, así como se desarrolle una retroalimentación de las mejores alternativas para conseguir los objetivos.

Mejorar la comunicación interna.-

Además se debe mejorar la comunicación formal, ya sea entre los

departamentos del área operativa o ventas, calidad, mercadotecnia y almacén, lo cual exige una adecuada coordinación entre los mismos representantes de la dirección. De igual manera se debe mejorar la comunicación ascendente y descendente, es decir la comunicación de los empleados operativos y de supervisión hacia la dirección y viceversa. En este caso se pueden estimular actividades de carácter informal como son la formación de equipos deportivos, reuniones o fiestas de fin de año apoyadas por la empresa, de tal forma que se mejore la comunicación interna.

Relaciones mutuamente exitosas con proveedores internos y externos.-

Los clientes internos son todos los miembros de la organización y es necesaria la participación de todo el personal para mejorar continuamente la calidad, por lo tanto se requiere de contar con sueldos competitivos, es decir, por encima de las condiciones del mercado. De nada sirve contar con los mejores recursos humanos, haber invertido en cursos de capacitación y haber formado al personal si no se mantienen en la empresa.

En relación con los clientes externos (en lo particular usuarios y proveedores) es indispensable desarrollar relaciones mutuamente exitosas de tal forma de brindar mayor seguridad entre las distintas partes.

Impacto social.-

Es indispensable tomar en cuenta que la empresa es un sistema abierto que se desarrolla un medio ambiente y por ende cumple un papel social. Es muy importante observar y mejorar la opinión que la comunidad tiene respecto de la organización, su relación con el medio ambiente, la diversidad de los miembros en relación con raza, sexo, costumbres etc. En este caso es imprescindible llevar registros de los puntos de vista de todos estos individuos y grupos externos a la organización para ser tomados en cuenta en el modelo de calidad de EMCO.

Calidad en el servicio.-

En relación con las expectativas de los clientes en torno a la calidad del servicio de las tiendas de conveniencia, se puede afirmar que la seguridad es lo más importante, en segundo lugar la capacidad de respuesta, en tercer lugar la empatía, en cuarto lugar la fiabilidad y lo menos importante de las dimensiones de la calidad del servicio es la apariencia física, sin embargo en lo que más falla la empresa es en lo que se refiere a capacidad de respuesta y seguridad. En consecuencia es necesario establecer normas de prioridad en relación con los

resultados obtenidos.

Toma de decisiones en base al valor creado o resultados.-

Se trata en general de evaluar el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como al análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de la organización.

Así mismo en base al diagnóstico y a la situación que he podido observar en la empresa, es necesario un programa para mejorar la calidad en cuatro fases de acuerdo al ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

Fase I Planear.-

En la primera fase es necesario establecer: Estrategias, planes y líneas de acción:

Estrategias.-

- 1) Llevar a cabo el cambio cultural,
- 2) Capacitar al personal para que pueda realizar su trabajo adecuadamente,
- 3) Formar al personal para que este pueda desempeñarse dentro de la empresa,
- 4) Mejorar la comunicación interna, y
- 5) Establecer normas de prioridad de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Planes.-

Involucrar a todos los miembros de la organización para lograr la calidad, fomentando la formación de equipos de trabajo y reconociendo el trabajo individual.

Establecer un programa de capacitación para empleados de nivel directivo, de supervisión y operativo de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa.

Implantar un programa de formación del personal que permita de manera transparente crecer y desarrollarse a los empleados.

Se requieren llevar a cabo juntas periódicas entre los distintos departamentos para mejorar la comunicación interna y que se pueda dar una retroalimentación entre los mismos.

Es necesario determinar periódicamente las expectativas y deseos de los clientes mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas personales, además de informar al personal del objetivo y los resultados de estos instrumentos, para así poder traducir esta información en normas de prioridad.

Líneas de acción.-

Establecer un tabulador de salarios competitivo y revisarlo cada seis meses.

Entregar un diploma o reconocimiento a los empleados que cumplan cinco años en la empresa aunado a un estímulo económico.

Actualizar los cursos de capacitación en un lapso de seis meses. En el caso de los empleados a nivel directivo se requiere cursos sobre liderazgo, en cambio en relación con los empleados a nivel de supervisión y operativos se requieren cursos de planeación táctica para poder resolver los problemas que se generan cotidianamente en los puntos de venta.

Establecer un programa de formación a corto y mediano plazo en base a la experiencia y los resultados del empleado.

Establecer los tiempos para poder evaluar el desempeño del programa.

Fase II: Hacer.-

Es necesario llevar a cabo todo lo planeado en un periodo de tiempo. Así mismo es indispensable mantener registros de todas las actividades del programa para poder evaluar los resultados.

Fase III: verificar.-

Después de implantar el programa se requiere evaluar el desempeño del programa además de llevar a cabo juntas mensuales con los representantes de los distintos departamentos y elaborar mensualmente cuestionarios y entrevistas personales a los clientes y empleados.

Fase IV: Actuar.-

En base a los resultados obtenidos de las tres fases anteriores se requiere adoptar medidas para poder mejorar constantemente la calidad, es decir el ciclo comienza de nuevo.

Conclusión y recomendaciones.-

En síntesis respecto al diagnóstico de la calidad de EMCO se pudieron detectar los siguientes problemas: 1) No haber logrado una cultura de calidad, 2) problemas por una mala capacitación 3) carencia de un programa de formación, 4) problemas de comunicación, 5) inadecuada utilización de los medios con que cuenta la empresa para mejorar su calidad y 6) discrepancia entre las expectativas de los clientes y en la medida en que la empresa las cumple, por lo cual se establecen inadecuadas normas de prioridad.

De acuerdo al diagnóstico realizado es necesario: Combatir las debilidades y amenazas de la empresa, tanto del sistema social humano como del técnico administrativo, para poder hacer frente a su sistema ambiental, mediante una adecuada planeación estratégica. En el sistema social humano se requiere implementar un programa integral de cambio cultural, de capacitación y formación así como mejorar la comunicación formal, en cuanto al sistema técnico administrativo es necesario mejorar los mecanismos de control y aprovechar todos los instrumentos para mejorar la calidad en el servicio. Además en lo primero que debemos trabajar es en el sistema social humano, porque es ahí donde se encuentran las raíces de los problemas, es decir de nada sirve contar con excelentes medios para lograr la calidad, si la gente no se encuentra convencida y lo suficientemente capacitada para lograrla.

En el caso particular de EMCO, es necesario un modelo en base a los principios de administración de la calidad total, pero tomando en cuenta la problemática de esta organización, por ende se podría pensar en implantar un modelo de calidad total ya sea de acuerdo a las normas ISO9004: 2000 o bien de acuerdo al Modelo Nacional para la Calidad Total, sin embargo hay que considerar que una condición necesaria para que pueda funcionar un modelo de calidad, es en primer lugar que se lleve a cabo el cambio cultural, además tanto las normas ISO 9000, como el Premio Nacional de Calidad al menos en México, no se ha logrado una mayor difusión para las pequeñas empresas.

La calidad no se logra de manera fortuita, sino que hay que trabajar constantemente, en el caso de EMCO se puede proponer implantar un modelo en base a los siguientes principios: Cambio cultural, programa integral de capacitación y formación, enfoque a clientes, liderazgo, relaciones mutuamente exitosas con proveedores internos y externos, impacto social, calidad en el servicio y toma de decisiones en base al valor creado o resultados.

Respecto a la calidad del servicio de EMCO es necesario tomar en cuenta que la seguridad es lo más importante, en segundo lugar la capacidad de respuesta, en tercer lugar la empatía, en cuarto lugar la fiabilidad y lo menos importante de las dimensiones de la calidad del servicio es la apariencia física, sin embargo en lo que más falla la empresa es en lo que se refiere a capacidad de respuesta y seguridad.

En consecuencia es necesario construir y determinar nuevos modelos que: 1) Se adapten a las necesidades de las pequeñas empresas, 2) retomem tanto los principios de la calidad total como los modelos ya existentes, 3) tomen en cuenta las situación de cada organización en particular y 4) realmente logren un cambio en las organizaciones, en las cuales sean implantados, porque estos modelos en la medida en que se adapten a cada organización en particular, pueden servir para negocios similares, el ramo o giro de la empresa en su conjunto, pequeñas empresas en general e incluso pueden ser adoptados por organizaciones con una estructura más grande.

Bibliografía:

- 1.- Ambiente Físico de Calidad en mi Trabajo: 5s para un ambiente de calidad.
Instituto de Cultura y Calidad, ADO y empresas coordinadas.
México. 1997, pp. 6-30.
- 2.- Anuarios Estadísticos de los Estados Unidos Mexicanos.
INEGI. México. 1999.
- 3.- Cantú Delgado Humberto.
Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill.
ITESM. 2ª edición. México, pp. 4-7.
- 4.- Edwards Deming W.
Out of crisis: Quality, Productivity and Competitive Position.
Cambridge University Press.
U.S.A. 1986. 2ª Ed;
tr española de Nicolau Medina J. Calidad, productividad y competitividad:
La salida de la crisis.
Diaz de Santos S. A.
Madrid. España. 1889, p. 1-15.
- 5.- Garbin Mauricio.
El control de la calidad.
Bilbao Deust. España. 1979, pp. 19-29.
- 6.- González González Carlos.
ISO 9000, QS 9000, ISO 14000: Normas internacionales de calidad,
sistemas de calidad y sistemas ambientales.
Mc Graw Hill. Segunda edición. México. 1998, pp. 1-17.
- 7.- Guía de bolsillo INLAC serie ISO 9000: 2000: mejoramiento continuo hacia
la excelencia.
INLAC. México 2002, pp. 4-90.
- 8.- Kast, Rosenzweig.
Organization and management: A systems approach.
MC Graw Hill. U.S.A. 1976. 2ª edición;
tr. Al español de Morcos Flores J. Administración en las organizaciones: un
enfoque de sistemas.
MC Graw Hill. México. 1981.
- 9.- Larrea Pedro.
Calidad de servicio: del marketing a la estrategia.
Diaz de Santos. Madrid. 1991, p.15.

- 10.- López De la Viña Manuel.
Requisitos de un sistema de calidad según las normas ISO 9000.
Díaz de Santos. Madrid España. 1996, pp. 25-107.
- 11.- Manilla Calderón Eugenio.
Productividad 200 ideas para aumentarla en cualquier empresa: promueve la participación de sus colaboradores.
Cromocolor S. A. de C. V. 2ª edición. Distrito Federal. México. 1996, p.137.
- 12.- Manual del Premio Nacional de Calidad. México. 2003, pp. 2-15.
- 13.- Manual para el modelo de calidad de EMCO. México. 2003.
- 14.- Moreno / Peris / González.
Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y Estudio de casos.
Prentice Hall. Madrid España. 2001, pp. 7-13, 17-63; 34-46.
- 15.- Robbins, S. P.
Comportamiento organizacional.
Prentice-Hall. México. 1996, p. 13.
- 16.- Stanton/ Etzel/ Walker.
Fundamentos de Marketing.
Mc Graw Hill. Sexta edición. USA. 1994;
tr al español de Rosas Sánchez Rosa María.
Fundamentos de Marketing.
Décima edición. México D.F. 1996, pp. 269-270.
- 17.- Umberto Eco.
Come si fa una tesi di laurea.
Tascabili Bompiani. S.I. 1977. ;
tr al castellano de Baranda Lucía y Clavería Ibáñez Alberto.
Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura.
Gedisa. España.
- 18.- Weiers Ronald M.
Investigación de Mercados.
Prentice Hall. USA. 1984;
tr. castellana de: Rosas Sánchez María.
Prentice Hall. México. 1986, pp. 2-3.
- 19.- Zeithaml, Parasuraman y Berry.
Delivering Quality Service.

Ed. The Free Press. U.S.A. 1990;
tr. Soriano Soriano Claudio.
Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las
percepciones y expectativas de los consumidores.
Díaz de Santos, S. A. Madrid. España. 1993, pp. 9-11, 40-41; 57-153.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**“LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA PEQUEÑA
EMPRESA DE SERVICIOS COMERCIALES”**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.
PRESENTA:**

**FRANCISCO ENRIQUE MÉNDEZ PORTILLO
MATRICULA:
200219017**

**Asesor:
Ing. Alfredo Rosas Arceo.**

4082

28-JULIO-2002

JULIO 2004.