



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS
BÁSICAS E INGENIERÍA**

**“MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA
TENER, RETENER Y ATRAER CLIENTES:
PREMIO ESTATAL A LA CALIDAD; CASO
PRÁCTICO DE METALÚRGICA
VERACRUZANA”**

MONOGRAFÍA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTA:

P.D.I.I. OSWALDO ALBERTO GÜÉMEZ ALARCÓN



DIRECTOR: ING. GUMERCINDO FRAGOSO CONTRERAS

PACHUCA, HIDALGO

2005

DEDICATORIAS:

A DIOS

Quién medio la dicha de venir a este mundo dándome la vida y quien siempre me ilumino por el camino del bien, que sin eso no hubiera estudiado esta profesión maravillosa.

AL ING. GUMERCINDO

Por dedicarme su tiempo y paciencia tenida para la realización de la investigación de este trabajo, y quien con su apoyo y experiencia Profesional ha sido elemento fundamental para el desarrollo de dicha monografía, además de la amistad que me brindo espero dure toda la vida.

A LA U. A. E. H.

Estoy profundamente agradecido con esta noble y gran institución por haberme brindado los elementos necesarios para mi formación académica para competir en el mundo laboral, ya que en la actualidad la preparación académica es una herramienta indispensable para las exigencias del campo empresarial.

A MIS ABUELOS

Con mucho cariño y amor, a quienes me brindaron su apoyo a lo largo de mi vida, además de darme unos padres maravillosos, los quiero mucho y los respeto.

A MIS PADRES

Con cariño y admiración, a quienes han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, estando siempre en los momentos más difíciles, orientándome por el camino de la rectitud y que gracias a su esfuerzo, trabajo y apoyo pude lograr mis metas.

A ellos es a quienes dedico esta monografía con profundo amor.

A MIS CATEDRÁTICOS

Por los conocimientos que me han brindado a lo largo de mi formación profesional que sin lugar a duda, han contribuido a mi desarrollo personal.

A MIS TÍOS

Gracias por todo el apoyo incondicional que me brindaron y por sus sabios consejos para poder terminar mis estudios, ya que fué un aliciente para no dejarse vencer a las adversidades que se va encontrando en el camino.

A MIS SINODALES

A quienes me tuvieron la paciencia y el tiempo que me proporcionaron por darme sus comentarios acertados para la mejoría de la monografía, ya que con ello pude terminar un trabajo profesional de calidad.

ÍNDICE

	Página
Objetivo	I
Introducción.....	II
Justificación	IV
Contenido y alcance.....	VI

CAPÍTULO 1. REINGENIERÍA DE PROCESOS / NEGOCIOS

1.1. Herramienta básica para una buena interpretación del modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes	1
1.1.1. Administración por procesos	1
1.1.2. Proceso de negocio	2
1.1.3. Proceso de trabajo	4
1.2. Ciclo de control	6
1.2.1. Ciclo de control corregido	7
1.3. Conocimiento de mejores prácticas	9
1.4. Matriz de contribución	11
1.4.1. ¿Cuál es la misión del negocio?	12
1.4.2. Revisión matriz de contribución aplicada.....	13
1.5. Trabajo en equipo	13
1.5.1. Definición de grupo natural de trabajo	13
1.5.2. Nombre del proceso	13
1.6. Herramientas aplicadas para documentar procesos	14
1.6.1. Lluvia de ideas	14
1.6.1.1. Método.....	15
1.6.2. Riesgos	15
1.6.3. Tiempo	16
1.6.4. Definición de grupo de trabajo	18
1.7. Revisión de procesos documentados	19
1.7.1. Productividad en el proceso de trabajo	20
1.7.2. Definición de procesos.....	22
1.7.3. Proceso para el mejoramiento del proceso	23
1.7.4. Definición, comparación y mejora de procesos	24
1.8. Uso de la herramienta.....	24
1.9. Comportamientos no permitidos	25

CAPÍTULO 2. MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA TENER, RETENER Y ATRAER CLIENTES

2.1. Conocimiento de las necesidades del cliente y diseño de los procesos de trabajo de la organización, por parte del grupo directivo.....	27
2.1.1. Conocimiento del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales	27

2.1.2. Administración de la información del cliente usuario para desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo	28
2.1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas.....	29
2.1.4. Diseño e identificación básica de procesos de trabajo clave, de procesos de apoyo e indicadores.	30
2.1.4.1. Proceso de trabajo clave	30
2.1.4.2. Procesos de trabajo de apoyo.....	30
2.1.5. Propuesta de educación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo para el cliente.....	31
2.1.6. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario	31
2.2. Despliegue del diseño de procesos de trabajo por parte del cliente interno	32
2.2.1. Liderazgo del grupo directivo basado en valores mediante el ejemplo al cliente interno	32
2.2.2. Asignación y delegación de la información básica de procesos o indicadores definidos por el grupo directivo, a cliente interno.....	32
2.2.3. Definición grupal de tareas individuales y operaciones de los procesos por el cliente interno	33
2.2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario	33
2.2.5. Asistencia proactiva del grupo directivo al cliente interno.....	33
2.2.6. Uso del método de solución y prevención de problemas en los procesos de trabajo por el personal de la organización	34
2.2.7. Uso de los métodos de documentación, mejora y comparación en los procesos de trabajo por el cliente interno	34
2.3. Presentación del resultado del diseño desplegado de los procesos de trabajo al cliente usuario	35
2.3.1. Mejora en los resultados de satisfacción del cliente	35
2.3.2. Autoreconocimiento del cliente interno por resultados de satisfacción del cliente usuario.....	36
2.3.3. Protección y regeneración del medio ambiente	36
2.3.4. Promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su comunidad	36
2.3.5. Desarrollo y protección de tecnología administrativa e industrial.....	37

CAPÍTULO 3. CASO PRÁCTICO DE METALÚRGICA VERACRUZANA (METAVER)

3.1. Conocimiento de las necesidades del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales de la empresa Metaver	38
3.1.1. Selección de clientes de la empresa Metaver.....	39
3.1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo	45
3.1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas.....	46
3.1.3.1. Valores de Metaver.....	47
3.1.4. Diseño e identificación básica del proceso de trabajo clave, de proceso de apoyo e indicadores	49
3.1.5. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario	49
3.2. Despliegue del diseño de procesos de trabajo por parte del cliente interno	52
3.2.1. Liderazgo mediante el ejemplo del grupo directivo al cliente interno.....	52

3.2.2. Asignación y delegación de la información básica de proceso indicadores definidos por el grupo directivo, al cliente interno.....	53
3.2.3. Definición grupal de tareas individuales y operación de los procesos por el cliente interno	53
3.2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario	53
3.2.5. Asistencia proactiva del grupo directivo al cliente interno.....	54
3.2.6. Uso del método de solución u prevención de problemas en los procesos de trabajo en su organización	55
3.2.7. Uso de los métodos de documentación, mejora y comparación de los procesos de trabajo por el cliente interno	55
3.3. Protección y regeneración del medio ambiente.....	55
3.4. Promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su comunidad.....	56
3.4.1. Recursos	56
3.4.2. Plazos	56
3.4.3. Tecnologías	56

CAPÍTULO 4. PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN

4.1. Empresas con menores calificaciones	58
4.1.1. Forma de leer y estudiar el caso.....	59
4.1.2. Guía de evaluación individual	60
4.1.3. Guías para el reporte	60
4.1.4. Interpretación de resultado.....	61
4.1.5. Proceso del equipo para llegar al consenso.....	62
4.1.6. Tareas de los miembros de un equipo evaluador	62
4.1.7. Guía de evaluación grupal	63
4.1.8. Propósito del equipo de evaluadores.....	63
4.1.9. Guía para la resolución de diferencia.....	64
4.2. Empresas con altas calificaciones.....	64
4.2.1. Herramienta de evaluación (1).....	65
4.2.1.1. Estimación del avance en porcentaje.....	65
4.2.2. Herramientas de evaluación (2)	66
4.2.2.1. Criterios de puntuación dominante.....	66
4.3. Criterios para la evaluación final.....	68
4.3.1. Formato para la evaluación a	70
4.3.2. Formato para la evaluación b	72
Conclusiones.....	73
Glosario de términos.....	75
Anexo: Reporte de evaluación.....	76
Bibliografía.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capacitación de los empleados.....	5
Tabla 2. Matriz de contribución de grupos naturales de trabajo	12
Tabla 3. Inventario de producto, servicio, documento e información	14

Tabla 4. Documentación de los productos	18
Tabla 5. Los productos y servicios que reciben los clientes.....	19
Tabla 6. Comparación de trabajo y desperdicio	20
Tabla 7. Selección de clientes finales.....	40
Tabla 8. Diferencia Metalúrgica Veracruzana con la competencia.....	40
Tabla 9. Consultoría o asesoría	50
Tabla 10. Cursos	51
Tabla 11. Guía de evaluación individual	60
Tabla 12. Guía para la resolución de diferencia	64
Tabla 13. Estimación del avance	65
Tabla 14. Criterios de puntuación dominante.....	66
Tabla 15. Criterios para la evaluación final.....	68
Tabla 16. Formato para la evaluación a.....	70
Tabla 17. Formato para la evaluación b	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Tareas y actividades de transformación o deformación de la entrada (flujo)	1
Fig. 2. Proveedores externos	2
Fig. 3. Proceso de negocio.....	2
Fig. 4. Sistema abierto.	3
Fig. 5. Organización para el trabajo	4
Fig. 6. Proceso de negocio contra un proceso de trabajo	5
Fig. 7. Principio, comunicación y retroalimentación del sistema cerrado y abierto.....	6
Fig. 8. Ciclo de control	7
Fig. 9. Ciclo de control recorrido	8
Fig. 10. Modelo de mejora continua.....	9
Fig. 11. Efecto observado y esperado por la aplicación del enfoque a la realidad.....	11
Fig. 12. Contribución al receptor cliente usuario-final.....	16
Fig. 13. Documentación de procesos de trabajo.....	17
Fig. 14. Grupo de trabajo.....	18
Fig. 15. Forma de pago.....	19
Fig. 16. Productividad	20
Fig. 17. Ejemplo de un proceso	21
Fig. 18. Departamentos.....	22
Fig. 19. Exportación de materiales de la empresa Metaver.....	41
Fig. 20. Principales clientes en 1998	41
Fig. 21. Principales clientes en 1997	42
Fig. 22. Principales clientes en 1996.....	42

OBJETIVO

Desarrollar un modelo que satisfaga los requerimientos de los clientes, en la micro, pequeña y mediana empresa que les permitan crecer en el segmento de mercado que compiten, aumentando su cartera de clientes, a través del modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes.

Difundir el presente modelo, en las personas encargadas de gestionar la calidad en sus áreas, en los estudiantes de ingeniería y en general a todos aquellos que de manera directa participan en la investigación y en la aplicación de herramientas, permitiéndoles una solución efectiva de problemas.

INTRODUCCIÓN

Desde 1993, el Gobierno del Estado de Hidalgo decidió crear un reconocimiento anual para premiar el esfuerzo de las organizaciones por mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios. Con esta finalidad se obtuvo el apoyo del Presidente Fundador del Premio Nacional de Calidad, representante de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, quien en 1992 lanzó con éxito la iniciativa y **convocatoria para que todos los Estados de la República crearan y liderearan en forma propia estrategias, acciones y mecanismos de reconocimiento por la Calidad, con una visión futura.**

El resultado de estas gestiones fue la institucionalización del **Premio Hidalgo a la Calidad** el 14 de Marzo de 1994. A partir de esta fecha, la Dirección General de Operación y Gestión Económica, a través de la Dirección de Gestión Empresarial es la responsable de la administración y coordinación de todas las actividades relacionadas con el Premio, siendo también quien reúne a un selecto grupo de evaluadores técnicos que apoyan operativamente el **PREMIO HIDALGO A LA CALIDAD.**

El Modelo de Mejora Continua, utilizado como referencia para la calificación de organizaciones dentro del Premio Hidalgo a la Calidad, debe ser actualizado cada 3 años con la finalidad de mantener su vigencia y continuar siendo un patrón de comparación útil y exigente para las organizaciones estatales.

El modelo utilizado durante los años 94, 95 y 96 cumplió con su periodo, por lo que a finales del 96 y a principios del 97 se trabajó con la reestructuración del mismo, dando como resultado un nuevo modelo.

La versatilidad, la adaptación, la ligereza y el frecuente contacto con el cliente usuario, que son fortalezas presentes en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana local y de soporte a cadena productiva, se convierten en las debilidades de las empresas grandes. Lo que significa la fuerza para unos, es la debilidad para otros.

Este principio es la esencia del nuevo **MODELO**. Porque queremos y necesitamos que Hidalgo sea sinónimo de Calidad, presentamos a Ustedes el **MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA TENER, RETENER Y ATRAER CLIENTES**, una propuesta integral de administración de procesos de trabajo accesible a todo tipo de instituciones, organizaciones y empresas lucrativas y no lucrativas, diseñada en colaboración con expertos del Instituto Avanzado para la Calidad Total, institución mexicana con reconocimiento internacional, a partir del funcionamiento real de una organización mexicana cuidadosamente seleccionada, y de las más exigentes y mejores prácticas internacionales conocidas en segmentos de mercados similares.

Esta nueva versión de **estrategia competitiva** especialmente diseñada para la micro, pequeña y mediana empresa, organización o institución mexicana, contempla tres grandes e importantes aspectos:

A) El diseño del **PLAN DE NEGOCIO** de cualquier organización, que debe de ser conducido por el grupo Directivo y que hemos denominado: CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE USUARIO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, POR PARTE DEL GRUPO DIRECTIVO.

B) El **TRABAJO DIARIO**, que en concordancia con el PLAN DE NEGOCIO diseñado, debe de realizar el grupo Operativo y que hemos denominado: DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO.

C) Los **RESULTADOS** logrados como consecuencia del trabajo en equipo del grupo Directivo y el Operativo y que hemos denominado: PRESENTACIÓN DEL RESULTADO DEL DESPLIEGUE DE PROCESOS DISEÑADOS AL CLIENTE USUARIO.

La redacción del presente MODELO ha sido adaptada al entorno Mexicano con sus características y sus particularidades, procurando proporcionar la mayor información posible al director, dueño o líder de la micro, pequeña y mediana empresa, organización o institución con el fin de evitarle confusión, homologar criterios, lenguajes y conceptos.

Este MODELO debe considerarse la guía estratégica de las organizaciones micro, pequeñas y medianas para que SEPAN y PUEDAN mejorar su calidad, productividad y competitividad en los distintos segmentos de mercados locales, regionales, estatales, nacionales e internacionales que atienden.

En este **MODELO**, se han incluido nuevas palabras y conceptos, que deberán ser comprendidos profundamente por todos los que integran la organización en su conjunto.

La información comparativa de los anexos, permitirá conocer las fortalezas del **MODELO DEL PREMIO HIDALGO A LA CALIDAD**, al compararse con otros mundialmente reconocidos como lo son los Premios de Estados Unidos de Norteamérica y Japón.

Este **MODELO** permitirá a los directivos Mexicanos de la micro, pequeña y mediana empresa, reflexionar sobre las mejores prácticas que habrá de poner en marcha en su organización para superar a su competencia, atrayendo y reteniendo a sus clientes.

JUSTIFICACIÓN

Casi todos los reconocimientos de calidad mundiales como el Premio Deming (Japonés), el premio de la N.A.S.A. y el Premio Malcolm Baldrige (norteamericanos) tienen una categoría para organizaciones pequeñas y la metodología de evaluación propuesta es básicamente la misma que la utilizada en los modelos diseñados para organizaciones grandes, lo que comúnmente provoca deserción en los interesados de estos segmentos a nivel mundial.

Todos esos modelos fueron diseñados para que empresas y organizaciones grandes y lucrativas, desarrollen los conocimientos, habilidades, prácticas e información que les permita entender su problemática y facilitar su competitividad en el segmento del mercado en el que participan.

La gran diferencia que existe en los diseños de los modelos de calidad mundiales, radica en las muy diversas y diferentes necesidades que los ciudadanos (clientes) en una localidad, región o país solicitan o esperan.

Este es la base para entender la segmentación de los mercados que provoca la apertura comercial de los países dentro del proceso mundial de globalización.

Dado que los modelos de los Premios Nacionales de Calidad Mundiales fueron diseñados para las grandes empresas que desean aprender a satisfacer las necesidades complejas de los segmentos de clientes con altas posibilidades económicas, hemos visto la oportunidad de proponer un modelo enfocado a la micro, pequeña y mediana empresa u organización mexicana, dirigido a segmentos diferentes de mercado de los estados de la República Mexicana y de otros países.

El número de necesidades básicas y diferenciales que tiene un mexicano en **Xalapa, Veracruz, México**, no son necesariamente iguales a las de otro en **Pachuca, Hidalgo, México** o las de un norteamericano en **Austin, Texas** o las de un japonés en **Tokio, Japón**. Más aun, en la misma ciudad los habitantes tienen preferencias, creencias y hábitos distintos.

Teniendo como premisa fundamental el facilitar la incorporación de más organizaciones, empresas e instituciones mexicanas al ambiente competitivo mundial de cara al nuevo milenio, este **MODELO** es mucho más **práctico, simplificado y lógico** que otros existentes.

Una microempresa de cualquier región, estado o país, si está correctamente informada, preparada y apoyada, debe de crecer a pequeña o mediana empresa en el mismo segmento de mercado en el cual participa, y para llegar a grande deberá aprender a conocer y elegir otros clientes diferentes con necesidades más complejas y diferenciadas que necesariamente le obligaran a diversificarse de segmento, creando nuevos productos y servicios más sofisticados.

Por lo anterior, no es correcto ni lógico idealizar que un modelo de calidad que ayude a mejorar las debilidades de las empresas, organizaciones o instituciones grandes, cuyo diseño

es realizado por personas sin experiencia empresarial exitosa en la micro, pequeña y mediana empresa, orientados sólo por la información pública de extranjeros, funcione para las empresas micro, pequeñas y medianas de nuestro estado que contribuyen a la creación de la riqueza nacional en condiciones culturales, educativas, políticas y económicas muy particulares.

Es necesario que los verdaderos empresarios mexicanos, que pertenecen al segmento de la micro, pequeña y mediana empresa, orienten sus esfuerzos de satisfacción primero a las necesidades de nuestros connacionales, considerando su diversidad de educación, conocimiento, peticiones, infraestructura y avance regional y nacional para después buscar nichos o segmentos de mercado similares en el mundo.

En México, existen dos tipos de Micro, pequeña y mediana empresa, la local y la de soporte a cadena productiva, a ellas esta dirigido el Modelo de Mejora Continua para Tener, Retener y Atraer Clientes del **PREMIO HIDALGO A LA CALIDAD**.

CONTENIDO Y ALCANCE

La información contenida en los apartados siguientes, permitirá a cualquier grupo Directivo Mexicano, diseñar el proceso total que proporcione a los productos, servicios, documentos e información de su organización un valor superior, diferencial al de sus competidores.

El sistema de evaluación del MODELO de Mejora Continua para Tener, Retener y Atraer Clientes, que fundamenta EL PREMIO HIDALGO A LA CALIDAD, fue estructurado con base en tres grandes apartados, para proporcionar a los líderes de las organizaciones participantes una GUÍA A SEGUIR en la mejora de la gestión y de la competitividad de sus organizaciones, empresas e instituciones.

Es necesario que los directivos de la organización sigan el flujo del MODELO, iniciando por los criterios contenidos en el primer apartado, para que con los datos y evidencias generadas se puedan analizar los siguientes.

En el primer apartado que es *Responsabilidad del Grupo Directivo* se analiza el:

A. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE USUARIO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, POR PARTE DEL GRUPO DIRECTIVO.

El Cliente Usuario es quien define y percibe los atributos de calidad.

En este apartado se contempla la necesidad de describir el método y secuencia que el grupo Directivo de la micro, pequeña o mediana empresa, institución u organización, propone y utiliza para lograr el conocimiento profundo de los requerimientos presentes y futuros de los clientes usuarios e intermedios que les interesa cautivar; como transformar esta información en características estratégicas de los productos y servicios que ofrecen y como evalúa el contenido de valor que provocara la experiencia de satisfacción diseñada.

Es responsabilidad del grupo directivo, guiar y dirigir el trabajo de sus empleados y trabajadores (clientes internos) a fin de que se logren los resultados esperados en conjunto.

La Misión y Visión de la empresa, institución u organización, así como los valores que guiaran el trabajo cotidiano, deberán ser claramente diseñados por el grupo directivo en función de las necesidades presentes y futuras del segmento de mercado elegido para ser transmitidos al grupo operativo y garantizar el compromiso e involucramiento de todos en el gran proyecto de retención y atracción de clientes.

Lo anterior exige que todos los miembros de la organización y en especial del grupo directivo, ser muy sensibles a las necesidades cambiantes de sus diversos clientes usuarios e intermediarios, a fin de promover continuamente el diseño, implementación o la mejora de los

procesos de trabajo que les permita responder satisfactoria y rápidamente a las características demandadas.

También les exige mejorar sus técnicas de acopio de información y de comparación con los mejores procesos o practicas que se llevan acabo en otras organizaciones competidoras o de otros segmentos de mercado, a fin de analizar lo que estos ofrecen cualitativa y cuantitativamente a sus clientes usuarios, intermedios e internos.

Básicamente en este apartado se solicita demostrar con evidencias, como el Grupo Directivo obtiene la información estratégica que le permite proponer los procesos de trabajo requeridos para que su personal este plenamente direccionado hacia la satisfacción del cliente.

En el segundo apartado que es responsabilidad del grupo operativo se analiza el:

B. DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO.

En este apartado se solicita describir como el grupo directivo de la micro, pequeña o mediana empresa u organización, poniendo en práctica los valores, principios y diversas técnicas descritas en el apartado anterior, selecciona, motiva, capacita y dirige a todo su personal a adoptar los procesos de trabajo diseñados e involucrarse totalmente en su despliegue, operación, monitoreo, comparación y control sin perder de vista su propósito ultimo de tener, retener y atraer clientes.

Este despliegue contempla la interrelación de todos los procesos de trabajo, ya sean clave o de apoyo, de forma tal que los participantes y el o los líderes naturales de los procesos de trabajo implantados, sean responsables de su desarrollo personal y de los logros alcanzados.

También se solicita contar con la documentación de sus procesos de trabajo con los que evalúan sus indicadores cuantitativos y cualitativos objetivamente.

En el tercer apartado que es Consecuencia del trabajo conjunto del Grupo Directivo y del Grupo Operativo se analiza la:

C. PRESENTACIÓN DEL RESULTADO DEL DESPLIEGUE DE PROCESOS DISEÑADOS AL CLIENTE USUARIO.

El liderazgo de los integrantes de la micro, pequeña y mediana empresa u organización deberá manifestarse, una vez que el cliente reconozca o perciba los resultados de las diferencias comparativas diseñadas y desplegadas, en relación a su competencia.

En este apartado se solicita evidenciar los indicadores de satisfacción del cliente externo logrados por el personal operativo en comparación con los esperados por el grupo directivo; estos indicadores deben estar relacionados con la superación de las expectativas de los diversos clientes definidas en la Misión.

Los resultados expresados también deben estar relacionados con la satisfacción global (del personal, de los distribuidores, de los clientes usuarios y de los accionistas), el resultado de las acciones efectuadas a favor del ecosistema, así como las de promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su comunidad.

El presente MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA TENER, RETENER Y ATRAER CLIENTES debe visualizarse como un recurso estratégico de los grupos directivos mexicanos de la micro, pequeña y mediana empresa para competir con éxito en los mercados nacionales e internacionales.

CAPÍTULO 1

REINGENIERÍA DE PROCESOS / NEGOCIOS

1.1. HERRAMIENTA BÁSICA PARA UNA BUENA INTERPRETACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA TENER, RETENER Y ATRAER CLIENTES

1.1.1. Administración por procesos

Definición de proceso¹: Es la combinación y transformación de una serie de entradas específicas en una serie más valiosa de salidas.

Existen básicamente dos tipos de procesos: el de negocio y los de trabajo.

El proceso de negocio se refiere a la suma de procesos de trabajo lógicamente relacionados que utilizan todos los recursos de la organización para producir resultados definidos conforme a los objetivos estratégicos y metas derivados de su misión.

Los procesos de trabajo son un conjunto de actividades que se encuentran lógicamente interrelacionadas que se distinguen por la serie de entradas específicas y las tareas les agregan valor para obtener un resultado que suma al proceso de negocio.

Para identificar un proceso de negocio es necesario visualizar cuatro variables (ver fig. 3):

- a) Cliente usuario (receptor final).
- b) Proveedor del proveedor final (emisor inicial- entrada).
- c) Producto, servicio, documento o información (de entrada y salida).
- d) Tareas y actividades de transformación o deformación de la entrada (flujo) (ver fig. 1).

TAREAS Y ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN O DEFORMACIÓN DE LA ENTRADA (FLUJO).

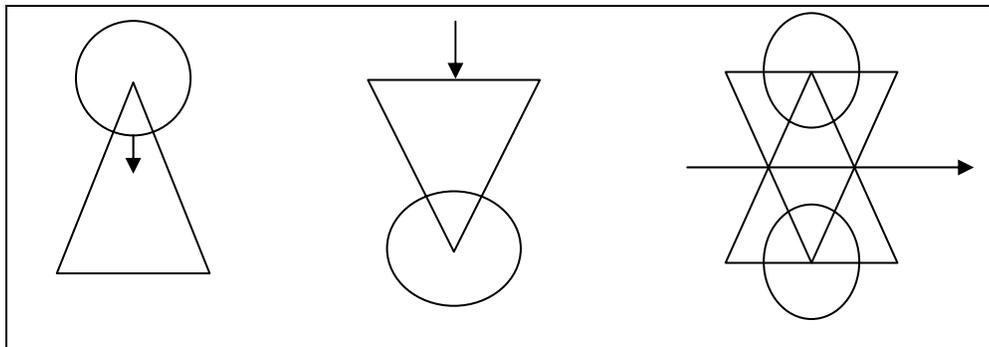


Fig.1. Tareas y actividades de transformación o deformación de la entrada (flujo).

¹ INSTITUTO AVANZADO PARA LA CALIDAD TOTAL

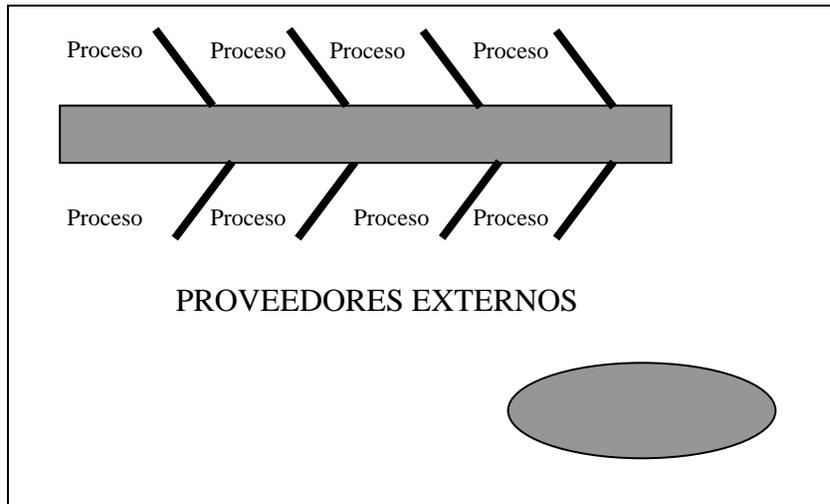


Fig.2. Proveedores externos.

1.1.2. Proceso de negocio

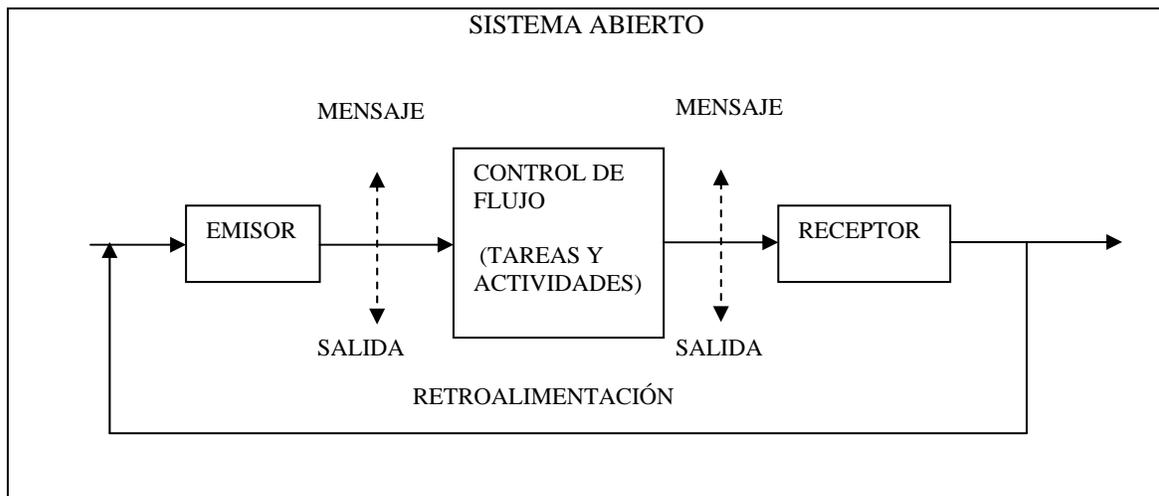


Fig.3. Proceso de negocio.

Lo anterior se deriva de la teoría general de sistemas que es la ciencia general de la totalidad.

Sistema: Es un grupo de partes que operan de forma conjunta para llevar a cabo un propósito común.

Existen sistemas generados y sistemas abiertos.

Los sistemas abiertos están basados en dos principios:

El primero es el principio de equifinalidad en donde puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos.

El segundo es el principio de la comunicación basado en la información y la retroalimentación (emisor, control y receptor unidos por un valor esperado).

Los sistemas abiertos tienden hacia un estado de mayor organización dado que su mecanismo de retroalimentación (emisor-receptor los impulsa relativamente por aprendizaje) los sistemas abiertos solo se mueven por retroalimentación del receptor, pueden entrar en resonancia (ver fig. 4).

Estos sistemas son los que se llaman proceso de negocio y se diseñan desde el punto de vista del receptor externo (cliente- usuario).

Los sistemas cerrados reciben este nombre porque se consideran aislados del medio circundante (hay ausencia de emisor y receptor) estos son los llamados procesos de trabajo (ver fig. 5).

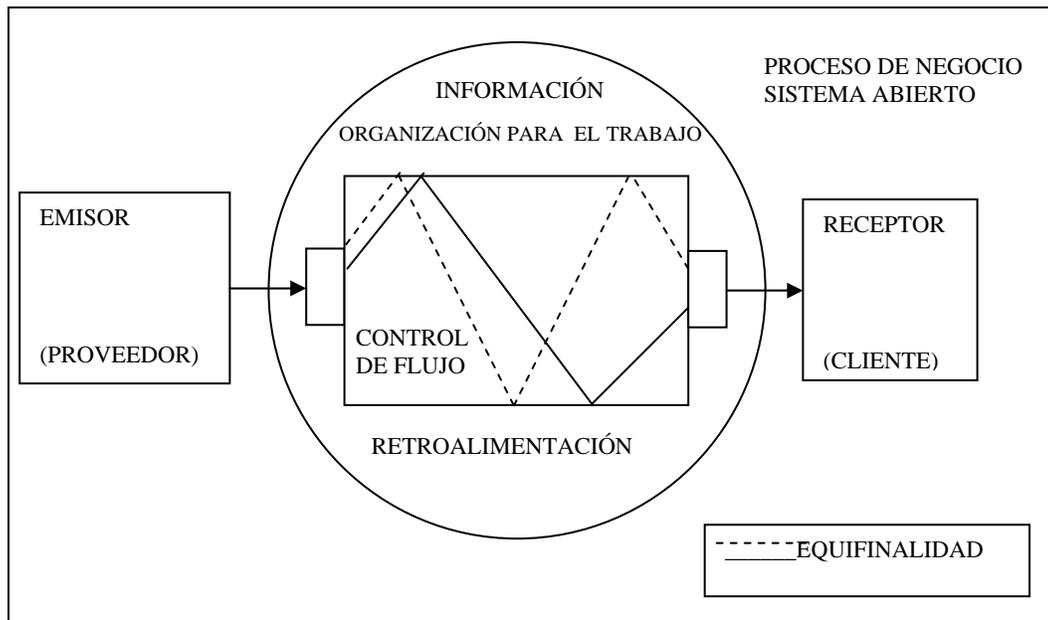


Fig.4. Sistema abierto.

ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO

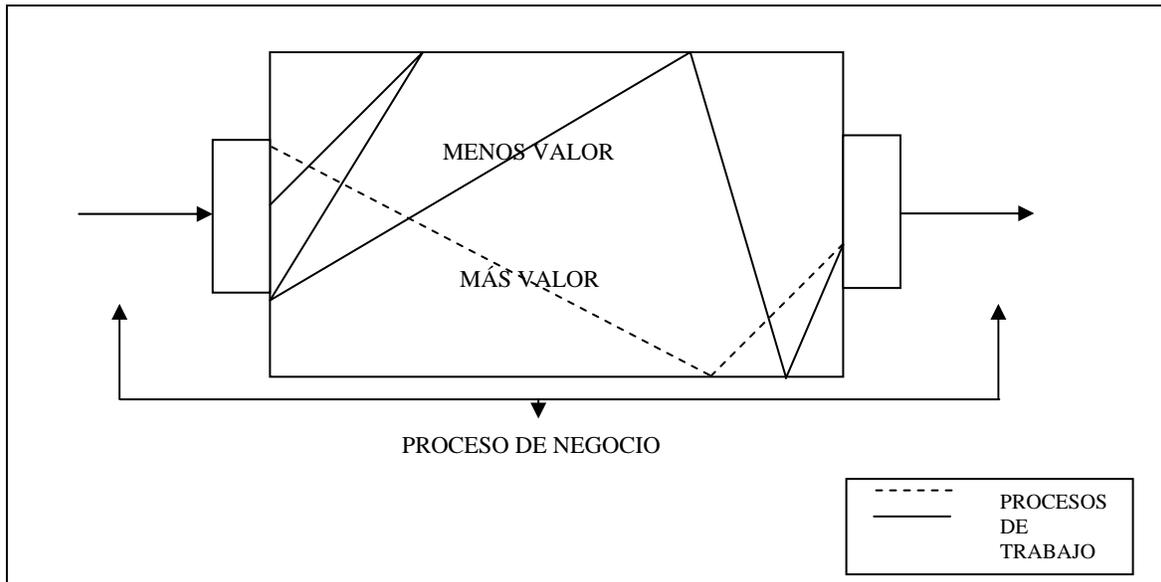


Fig.5. Organización para el trabajo.

1.1.3. Proceso de trabajo

Los procesos de trabajo están contenidos en el proceso de negocio por lo que como regla general, deberá analizarse el proceso de negocio antes de intentar diseñar, documentar, mejorar o eliminar los procesos de trabajo.

Características del proceso de trabajo:

1. Debe ser medible y controlable.
2. Debe contener tareas con alto valor agregado.
3. Se deriva de actividades repetidas en el proceso de negocio.
4. Debe contener puntos de decisión.
5. El emisor y el receptor deben estar interrelacionados.

Elementos del proceso de trabajo:

1. Debe tener un dueño natural con capacidad de actuación y de trabajo de equipo.
2. Debe ser identificado y documentado.
3. Debe favorecer la participación de grupos naturales de trabajo (empleados y trabajadores que tienen que ver con las diversas tareas y actividades).
4. Puede ser administrado, mejorado, rediseñado, comparado o simplificado.
5. Puede ser eliminado en caso de que no forme parte del proceso de negocio.

Medición:

Con el único fin de lograr la mejora continua de los procesos de trabajo en que suma logran la mejora del proceso de negocio, es muy importante identificar, implementar e inspeccionar métricas.

Estas métricas del proceso y de su salida se usan con el fin de incrementar la productividad mediante la disminución de errores, variaciones y ciclos de tiempo de respuesta al receptor (cliente usuario).

En otras palabras hay que tomar en cuenta la voz del proceso de trabajo y la voz del receptor (cliente usuario), ver tabla 1.

Ejemplo:

Tabla 1. Capacitación de los empleados

Voz del proceso de trabajo	Voz del receptor
Costo por hora hombre de capacitación.	Disminución de quejas.
Tiempo invertido en capacitación.	Disminución de desperdicios.
Costos asociados a la capacitación.	Disminución de costos.
Tipo de capacitación.	Alimento de satisfacción del receptor.

PROCESO DE NEGOCIO
VS. PROCESOS DE TRABAJO

(EL SISTEMA CERRADO NO ES CORRESPONDIENTE AL SISTEMA ABIERTO)

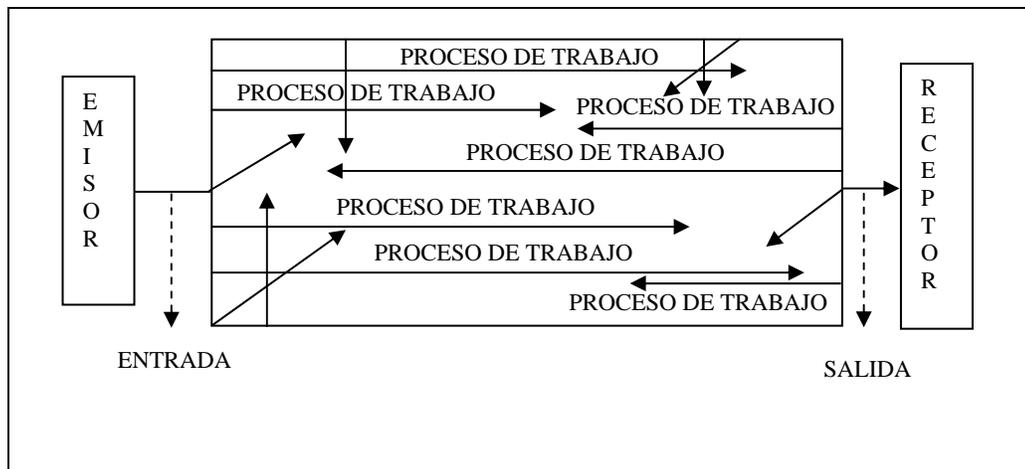
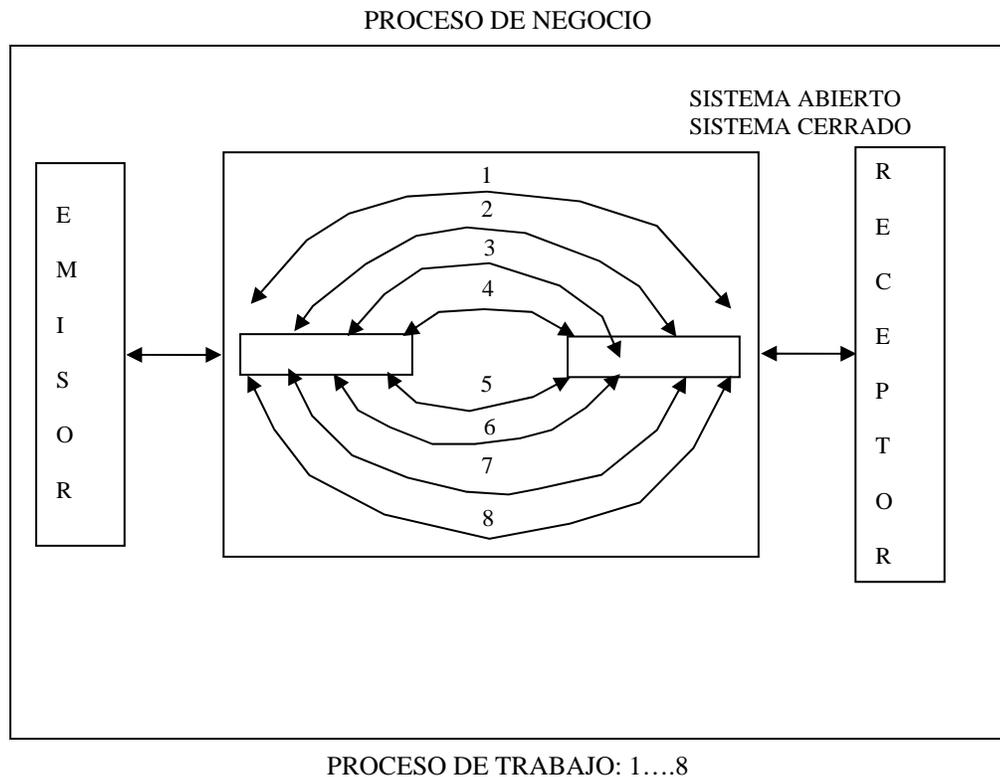


Fig.6. Proceso de negocio contra un proceso de trabajo.



(PRINCIPIO, COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA CERRADO Y DEL ABIERTO).

Fig.7. Principio, comunicación y retroalimentación del sistema cerrado y del abierto.

1.2. CICLO DE CONTROL

Este ciclo conocido como el “Ciclo de Shawtart” o el “Círculo Deming” menciona los pasos necesarios para administrar el mejoramiento continuo (ver fig. 8).

1. Planear: Se refiere a reunir los datos sobre los cuales se puede elaborar un plan a lograr en un plazo previamente determinado (Es necesario señalar todas las actividades y métodos para realizar el plan).
2. Hacer: Llevar a cabo lo planeado; es necesario proporcionar educación y entrenamiento de los métodos establecidos a los que participan en el plan.
3. Diagnóstico: La verificación de los resultados de las medidas tomadas (reunión de datos para cerciorarse de que se alcanzó lo planeado o para encontrar la diferencia entre lo planeado y lo hecho).
4. Corrección: Tomar las acciones correctas pertinentes en el plan para lograr mayor satisfacción de la clientela y continuar en el mejoramiento continuo.

Este ciclo PHDC genera mejora continua en el proceso de negocio y debe ser utilizado en procesos incipientes o en etapa de diseño.

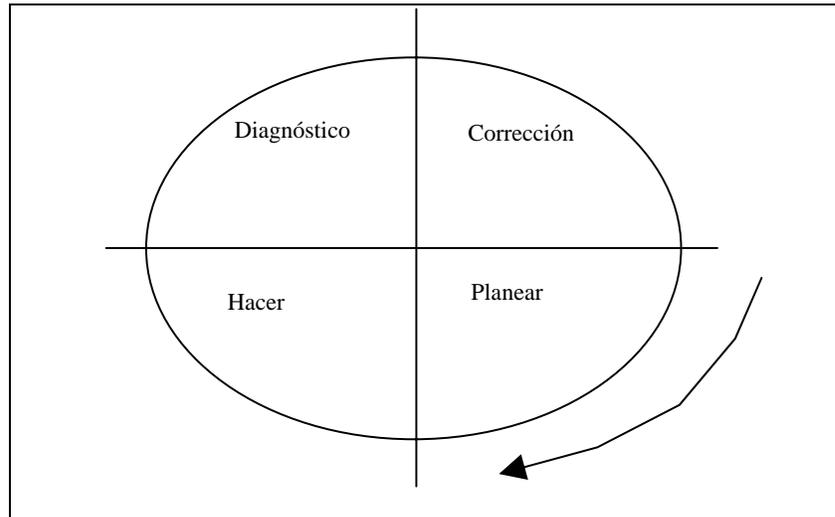
CICLO DE CONTROL

Fig.8. Ciclo de control.

1.2.1. Ciclo de control corregido

A efecto de lograr una mejora sustancial en la gestión de un proceso de negocio que ya se encuentra operando e iniciando en el mercado, se debe utilizar el ciclo de control corregido que se explica a continuación (ver fig. 9):

1. Diagnóstico: El proceso de negocio debe estar dirigido por y para el cliente- usuario (receptor) y sus procesos de trabajo deben agregar valor al proceso de negocio.

El trabajo de diagnóstico deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Misión del negocio.
- b) Necesidades presentes y futuras del receptor (cliente- usuario) y del emisor.
- c) Conocimiento profundo de la competencia.
- d) Visión del negocio.

Nota: Existe un gran número de modelos de gestión de negocios exitosos, con los que se puede comparar el proceso de negocio que se desea mejorar, a fin de determinar las áreas sólidas y de oportunidad con enfoque de competencia.

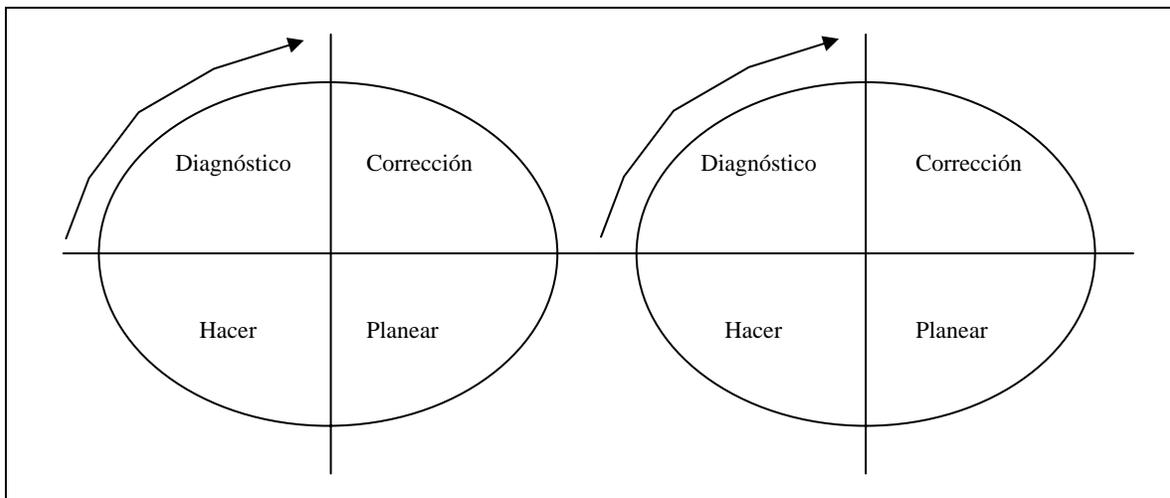


Fig.9. Ciclo de control corregido

Ejemplos de modelos para la mejora continua que sirven de referencia para otorgar los premios de calidad: Deming en Japón, Malcolm Baldrige en los Estados Unidos de Norteamérica, EFQM de Europa, mejora continua de México, etc.

Corrección: Después de haber identificado, mediante el diagnóstico, las áreas sólidas de los procesos de trabajo del negocio (evidencias que impactan favorablemente al cliente usuario (receptor)), se procede a corregir las áreas de oportunidad encontradas donde la priorización dependerá de las necesidades del receptor y de la fuerza financiera de la organización.

Normalmente esta etapa de corrección se realiza en tiempos cortos de 3 a 8 meses y provoca una sensación de mejora acelerada dado que reduce los costos de los procesos de trabajo.

Planear: En base a las áreas de oportunidad encontradas en el diagnóstico y a las mejoras en los procesos de trabajo realizadas durante la corrección, se procede a planear la implementación de un número mayor de áreas sólidas que la competencia, que permita el posicionarse en el liderazgo tecnológico, de costos, de servicio, de atributos y de precio.

Hacer: Debido a que el receptor (cliente usuario) continuamente se inconforma de los procesos de trabajo, para hacer rentable el proceso de negocio a largo plazo será necesario el continuamente implementar mejoras que permitan hacer obsoletos todos los atributos que el receptor distingue como beneficio propio (servicio, precio, producto, funcionabilidad, uso, etc.).

Esta etapa recibe el nombre de mejora continua.

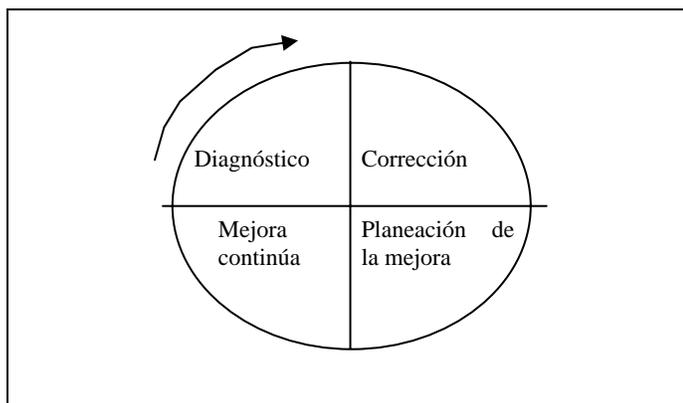


Fig.10. Modelo de mejora continua.

1.3. CONOCIMIENTO DE MEJORES PRÁCTICAS

PROCESO DE NEGOCIO

Para hacer uso de esta herramienta de diagnóstico, deberá participar todo el grupo directivo de la organización o empresa participante y las personas que le reportan directamente.

Se recomienda leer completamente este proceso de negocio, antes de pretender elaborar reportes o contestar cualquiera de los ocho procesos de trabajo.

Para que el diagnóstico sea útil, deberán recabar las evidencias que existan en la empresa u organización, dependiendo de lo que el modelo CMC solicite, ya que formarán parte de las áreas sólidas de su proceso de negocio.

Si no se cuentan con evidencias de la información solicitada en el modelo CMC será considerada área de oportunidad de mejora.

Este modelo de comparación de procesos de trabajo, es una herramienta útil para desarrollar la habilidad de reconocer que es lo que hace la organización o empresa para el receptor -cliente usuario- (productos, servicios, documentos e información) y poder así proponer una estrategia para superar la competencia.

El modelo CMC se ha dividido en ocho procesos de trabajo:

1. Conocimiento del cliente y de la competencia.
2. Liderazgo.
3. El cliente interno en el proceso de la calidad.
4. Administración de la información.

5. Planeación del futuro.
6. Administración, mejora y liderazgo de procesos.
7. Responsabilidad social.
8. Resultados del proceso de negocio.

Se refiere a todos los modelos, conceptos y métodos que se proponen para mejorar la calidad del proceso:

- Proceso dirigido por el cliente usuario.
- Prevención y mejoramiento de procesos más que corrección de productos/servicios.
- Toma de decisiones con base en datos, hechos, fundamento estadístico.
- Autocontrol más que inspección o supervisión.
- Procesos sistemáticos para la mejora continua (calidad como cultura).

Aplicación del enfoque a la realidad, su impacto en áreas, funciones y actividades:

- ❖ Grado de impacto y compromiso en las áreas preparativas y de apoyo; sistemas, procesos, productos y servicios.
- ❖ Consolidación de la cadena cliente-proveedor interno y externo.
- ❖ Eliminación de procesos que no agregan valor.

Efecto observado y esperado por la aplicación del enfoque a la realidad (ver fig. 11):

- Supervisión de las expectativas del cliente.
- Incremento de la velocidad y flexibilidad de mejora de procesos.
- Mejoramiento de la posición competitiva.
- Mejoramiento de la calidad de vida de empleados y trabajadores.
- Desarrollo de proveedores (socio de calidad).
- Mejoramiento de los resultados financieros en forma causal al proveedor de calidad.

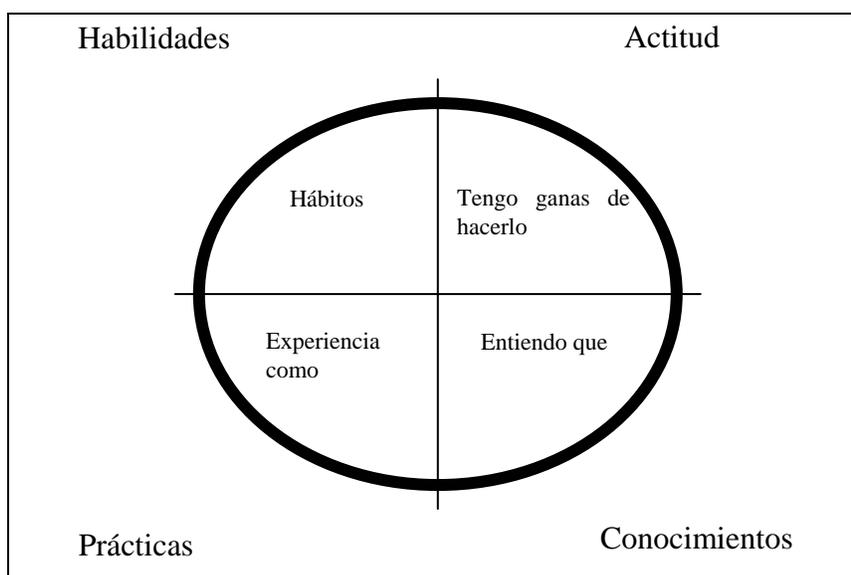


Fig.11. Efecto observado y esperado por la aplicación del enfoque a la realidad.

1.4. MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN

Esta herramienta fue diseñada por CMC México para traducir una organización de administración funcional a otra de administración por procesos (APP).

En los renglones se encuentran descritos los diversos procesos de trabajo del modelo de gestión CMC y en las columnas será necesario ubicar:

- Si se van a diseñar grupos naturales de trabajo del proceso de gestión de empresas pequeñas y medianas organizadas.
 - a) Clientes (usuarios e intermediario).
 - b) Grupo que direcciona (director general y los ejecutivos que le reportan directamente incluyendo al líder sindical y sus carteras).
 - c) Cada uno de los departamentos que forman la estructura organizacional para la gestión (producción, ventas, finanzas, compras, etc.).
 - d) Nombre de las empresas proveedoras de productos y servicios críticos para la gestión.
- Si se van a diseñar grupos naturales de trabajo del proceso de gestión de empresas micro o sin organización, se constituirá la matriz señalando en la columna los nombres de los que participan en los diversos procesos mencionados en los renglones (ver tabla 2).

Tabla 2. Matriz de contribución de grupos naturales de trabajo.

1.0 Interés por el cliente.					
1.1 Conocimiento de sus clientes.					
1.2 Atención a sus necesidades.					
2.0 Liderazgo.					
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo.					
2.2 Mejora en sus prácticas de liderazgo.					
3.0 El cliente interno en su proceso de calidad.					
3.1 Participación del personal.					
3.2 Educación, desarrollo y calidad de vida.					
4.0 Administración de la información.					
4.1 Información sobre productos, servicios y procesos.					
4.2 Información sobre el proceso de calidad.					
5.0 Planeación.					
5.1 Planeación de la competitividad.					
5.2 Planeación de la operación.					
6.0 Administración y mejora de procesos.					
6.1 Procesos clave.					
6.2 Procesos de apoyo.					
7.0 Repercusión en la sociedad.					
7.1 Cuidado del medio ambiente.					
7.2 Crecimiento de la cultura de calidad en la comunidad.					
8.0 Resultados de su enfoque de la calidad.					
8.1 Mejora de sus productos y servicios.					
8.2 Mejora de sus procesos clave.					
8.3 Mejora de sus áreas de apoyo.					
8.4 Mejora de los resultados de satisfacción de los clientes.					

1.4.1. ¿Cuál es la misión del negocio?

La misión es una declaración duradera de la razón de ser de una organización: el credo, la filosofía y las creencias que la fundamentan, debe contener todos los elementos escritos necesarios que definan exactamente las necesidades que conocen y van a satisfacer de su usuario final (receptor), es la base para tener una visión clara del rumbo al cual se quiere encaminar a la organización.

1.4.2. Revisión matriz de contribución aplicada

¿Cuáles son los productos, servicios, documentos e información que reciben actualmente los diversos clientes finales a los que atendemos?

¿Cuáles son los productos, servicios, documentos e información que reciben actualmente los diversos clientes intermedios a los que atendemos?

¿Cuáles son los productos, servicios, documentos e información que reciben actualmente los diversos clientes internos a los que atendemos?

¿Cuál de todos los productos, servicios, documentos e información inventariados no apoyan o están de acuerdo con la misión de la organización?

(Ver tabla 5).

1.5. TRABAJO EN EQUIPO

Un individuo utilizando las prácticas de aplicación práctica CMC para la competencia, puede aportar cosas buenas a su organización, sin embargo es muy raro que una sola persona tenga suficiente conocimiento o experiencia para entender y describir todo lo que abarca un proceso de trabajo o de negocio (las microempresas son la excepción).

Por lo tanto, los resultados más contundentes en productividad en procesos de trabajo y de negocio se dan por el trabajo en equipo: un grupo de personas que junta sus habilidades, talento y conocimientos para tener, retener y atraer clientes.

Con entrenamiento apropiado, los equipos pueden dar solución efectiva a problemas complejos y mejorar sus procesos de trabajo.

1.5.1. Definición de grupo natural de trabajo

Un grupo de personas comprometidas a lograr un objetivo común, que se reúnen regularmente para visualizar, documentar, medir y mejorar sus procesos de trabajo, interactuando abierta y efectivamente y que obtienen, como resultado de la mejora del proceso de negocio, beneficios económicos, motivacionales y personales.

1.5.2. Nombre del proceso

Para realizar la documentación es muy importante el poner nombre al proceso.

La pregunta que deberá hacerse es ¿Cuál es el proceso exacto que se analizará?.

Deberá fijar los límites del proceso ¿Dónde inicia y donde termina exactamente?.

Ejemplo: Proceso de selección de personal proceso de pago de nomina

Tabla3. Inventario de productos, servicios, documentos e información

	P	S	D	I	CF	CI	CI	Descripción	Áreas que intervienen en el proceso									
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		

Mark Twain decía:

“Recolectar datos se parece mucho a recolectar basura, debemos conocer con anticipación que vamos hacer con esa cosa”.

1.6. HERRAMIENTAS APLICADAS PARA DOCUMENTAR PROCESOS

Es muy importante el identificar el producto, servicio, documento e información del proceso que se intente describir.

- ❖ Este PSDI constituirá la salida del proceso de trabajo o de negocio y es lo que recibe el cliente intermedio o final (receptor).
- ❖ Para identificar esto, es importante el preguntarse ¿qué PSDI se produjo en este proceso de trabajo?.
- ❖ El grupo natural de trabajo documentará el proceso que produce el PSDI inventariado.
- ❖ Se hará uso de las herramientas siguientes:

1.6.1. Lluvia de ideas

Esta es una técnica que consiste en dar oportunidad a todas las personas participantes en un grupo, a sugerir, opinar o mostrar sus ideas en relación a un área de oportunidad o proceso que se analice.

Procedimiento:

1. Deberá definirse con claridad la razón de la reunión por escrito y a la vista de todo el grupo.
2. La pregunta que deberá hacerse el grupo es ¿qué hacemos diariamente para fabricar este PSDI estudiado?.
3. Los integrantes del grupo solo deberán ser los mencionados en la matriz de contribución, además formar parte del grupo operativo real.
4. Procure no desviarse del proceso de trabajo analizado.
5. Busque el mayor número de ideas (pueden ayudarse por un diagrama causa-efecto).

6. Todos deben participar, dado que todos deben firmar lo documentado, avalando la información.
7. Escriban todo “tal como lo digan”.
8. Jerarquicen las ideas una vez compiladas, de forma de darle cuerpo al proceso que se sigue normalmente para conseguir el PSDI.
9. Programen tiempos de reflexión para revisar las ideas proporcionadas en el grupo natural de trabajo.

1.6.1.1. Método:

Una vez conocido y determinado el PSDI de cada uno de los procesos de trabajo mencionados en la matriz de contribución, deberán de utilizarse las herramientas anteriormente referidas, reuniendo las ideas que se requieran para construir el proceso.

Deberán respetar todas y cada una de las ideas que se presenten, tratando de ampliar con detalle el como lo hacen todos los miembros de los diversos departamentos y direcciones involucradas.

Una vez lograda la lluvia de ideas, deberán jerarquizarse los comentarios logrados de forma de que esto permita redactar el flujo del proceso de trabajo analizado Importante.

En el muy probable caso de que se usen formatos o formas especiales en el proceso mismo, deberán incluirlos en la documentación, dentro del mismo texto o anexos.

El principio fundamental de la documentación de procesos de trabajo, es el de escribir todo aquello que pueda ser soportado sobre evidencias tangibles.

Recuerden que la mejor decisión es la que se toma en base a datos, hechos y evidencias, las anécdotas o ideas aisladas sólo servirán como complemento a las evidencias registradas.

Toda la documentación deberá hacerse sobre los procesos de trabajo que hoy tengan y deberá ser avalada mediante firmas en el documento que se presente.

Será esperado que todos los integrantes de los diversos departamentos participantes en el proceso de trabajo estudiado firmen.

En caso de contar con información histórica, ésta deberá expresarse mediante gráficas que permitan su interpretación adecuada a lo que desea mostrar (deberá mencionarse la fuente de dicha información y el responsable de proporcionarla).

1.6.2. Riesgos

1. El enfoque de la documentación es el de escribir “cómo hacen lo que hacen actualmente” y no lo que “van a hacer”. La distorsión de este renglón llevará al

- grupo a documentar temas poco útiles tales como estado actual de la economía, condiciones sociales, aspectos de política nacional e internacional, etc.
- 2. No deberán asociar el sentimiento de culpa por falta de información del proceso con personas o grupos. Los temas en donde se hable de personas, deben de ser despersonalizados buscando únicamente las causas, no los culpables.
- 3. Al hablar de las causas, utilicen la herramienta de los seis porques para encontrar información de causa raíz o profunda así no se documentará información superficial y absurda.

1.6.3. Tiempo

Respete el tiempo estipulado para lograr la documentación de los procesos de trabajo indicados en la matriz de contribución (ver fig. 12 y 13).

CONTRIBUCIÓN AL RECEPTOR CLIENTE USUARIO- FINAL

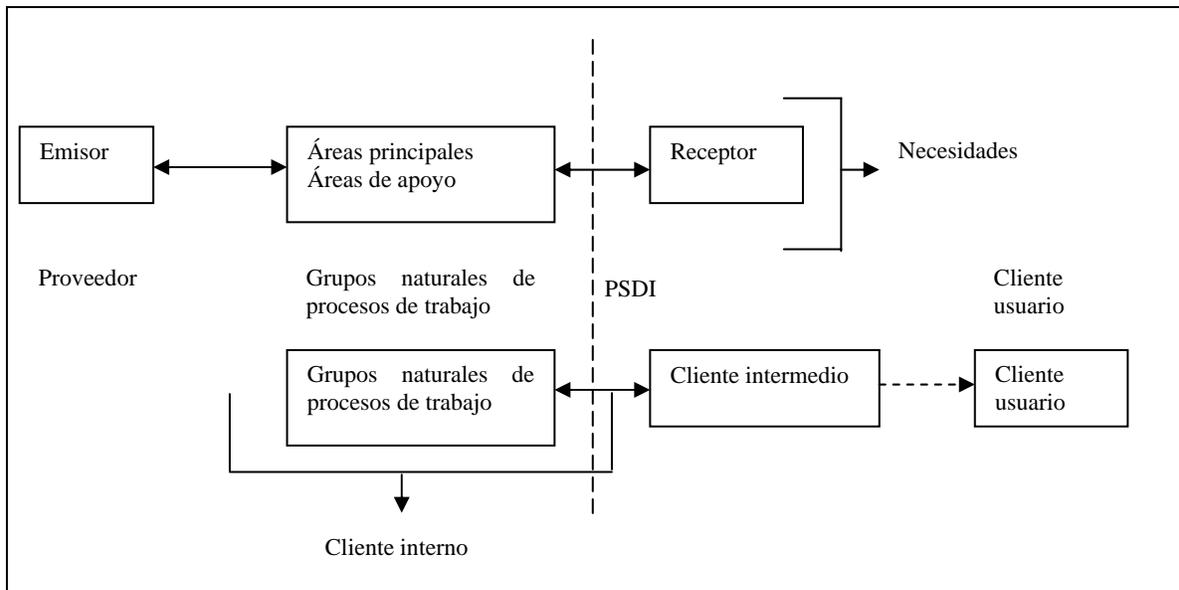


Fig.12. Contribución al receptor cliente usuario-final.

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO

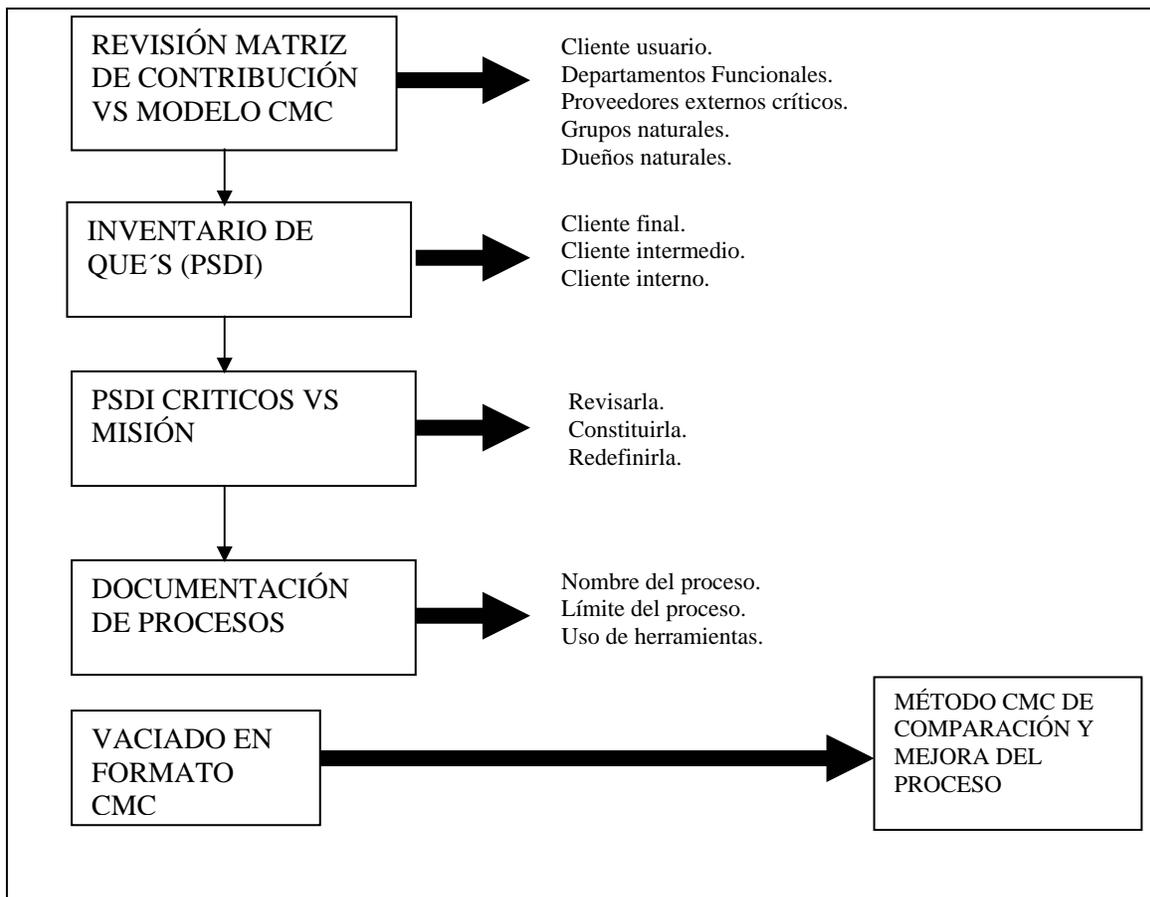


Fig.13. Documentación de procesos de trabajo.

1.6.4. Definición de grupo de trabajo

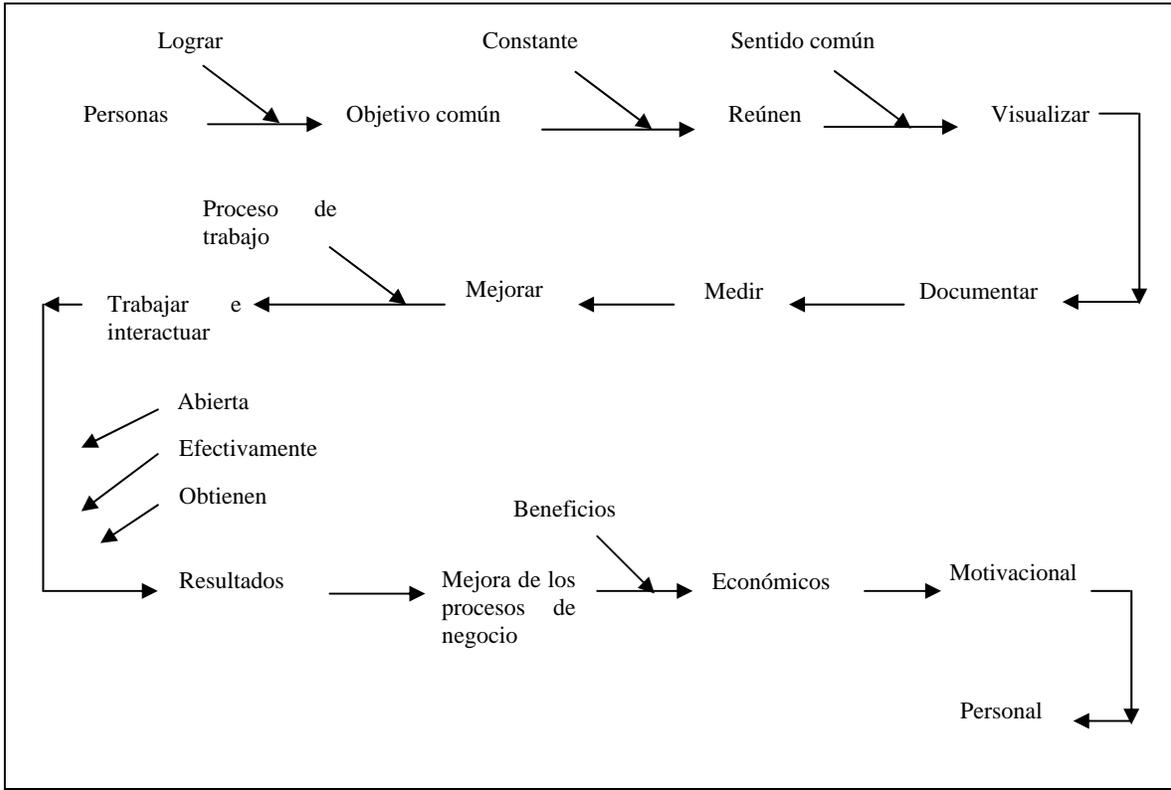


Fig.14. Grupo de trabajo.

Tabla 4. Documentación de los productos.

DOCUMENTACIÓN

SÍMBOLOS

Productos	Qué se hace	Cómo se hace	Min.	Flujo				

DEFINICIÓN DE GRUPO DE TRABAJO

Un grupo de personas comprometidas a lograr un objetivo común (PSDI), que se reúnen regularmente para visualizar, documentar, medir y mejorar sus procesos de trabajo, interactuando abierta y efectivamente y que obtienen, como resultados de la mejora del proceso de negocio, beneficios económicos, motivacionales y personales (ver fig. 14).

Tabla 5. Los productos y servicios que reciben los clientes.

RECIBE MI CLIENTE FINAL	RECIBE MI CLIENTE INTERMEDIO	RECIBE MI CLIENTE INTERNO
Producto	Productos	Selección del personal
Características	Promociones	Remuneración
Precio	Margen de utilidad	Educación APP
Servicio postventa	Información	
Promociones		
Utilidad		

1.7. REVISIÓN DE PROCESOS DOCUMENTADOS

Proceso: Una combinación y transformación de una serie específica de entradas en una serie más valiosa de salidas.

Un proceso es todo lo que hacemos para producir un producto o un servicio, elaborar un documento y preparar una información.

Principio básicos:

- ✓ Enfoque en el que y cómo –el proceso de trabajo- y no en el quién.
- ✓ Usar el quien para arreglar el que y cómo.
- ✓ Eliminar el desperdicio del proceso.
- ✓ Simplificar todo.
- ✓ Combinar varios pasos del proceso.
- ✓ Diseñar procesos con caminos alternos.
- ✓ Permitir que el cliente final ayude en el proceso de trabajo.
- ✓ Usar tecnología sólo para mejorar el proceso de negocio.

Nos pagan por:

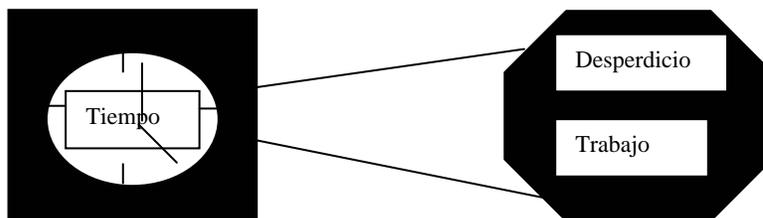


Fig.15. Forma de pago.

Tabla 6. Comparación de trabajo y desperdicio.

TRABAJO	DESPERDICIO
Agrega valor.	Agrega pérdida.
Mueve al proceso hacia delante.	Detiene el proceso.

1.7.1. Productividad en el proceso de trabajo:

Para el Instituto Avanzado para la calidad Total, el modelo direccionado por calidad que rige al premio nacional de calidad y el Modelo de mejora Continua para tener, retener y atraer clientes se define:

La productividad en el proceso de trabajo estudiado se expresa de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Trabajo}}{\text{Trabajo} + \text{desperdicio}} \times 100\%$$

Ejemplo: Piense que un proceso puede ser completado en ocho horas.

Cuatro horas son de actividades que añaden valor al cliente usuario, también contiene cuatro horas de desperdicio con actividades que no tienen valor.

La productividad en el proceso de trabajo es:

$$Pp: \frac{4}{4 + 4} \times 100\% \quad Pp = 0.50 \quad \times 100\% = 50\%$$

La productividad ideal de cualquier proceso de trabajo es 100 %

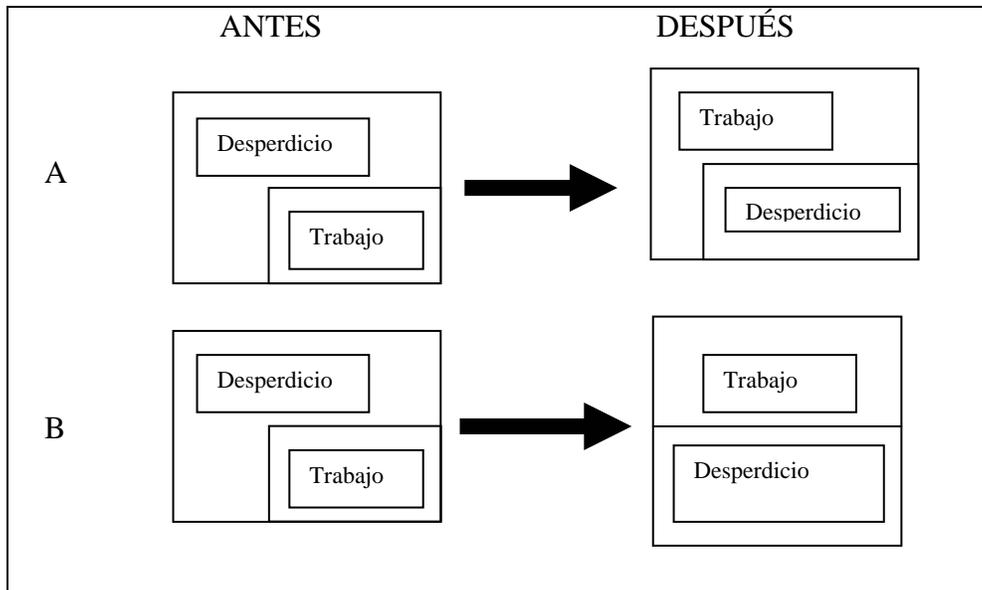


Fig.16. Productividad.

PROCESOS:

- Un grupo de exploración geológica busca oro.
- Un paciente es tratado en el hospital.
- Una máquina de fundición pasa a la rutina de mantenimiento.
- Una pareja cena en un restaurante.
- Una queja del seguro social es atendida.
- Se produce un componente de computadora.
- Se imprime un periódico.

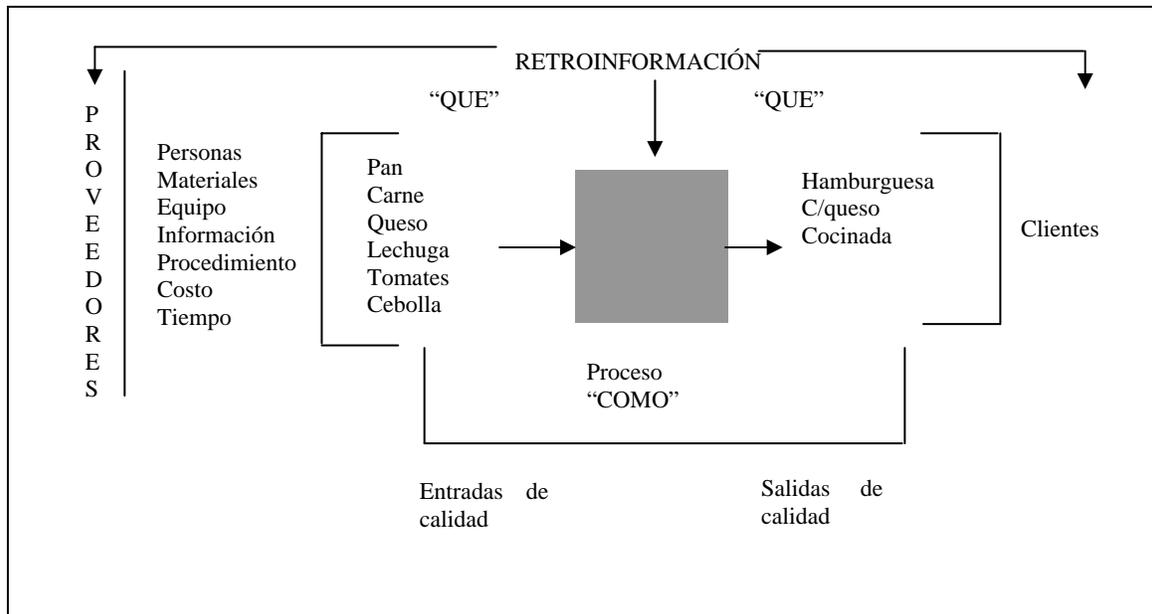


Fig.17. Ejemplo de un proceso.

PUNTO CLAVE

Las salidas del proceso siempre tienen algún efecto en nuestros clientes:

- ❖ Es justo lo que necesitaba.
- ❖ Antes me daban mejor servicio.
- ❖ No es lo que yo quería.
- ❖ Puedo comprar esto mismo más barato en otro lugar.

DEPARTAMENTOS

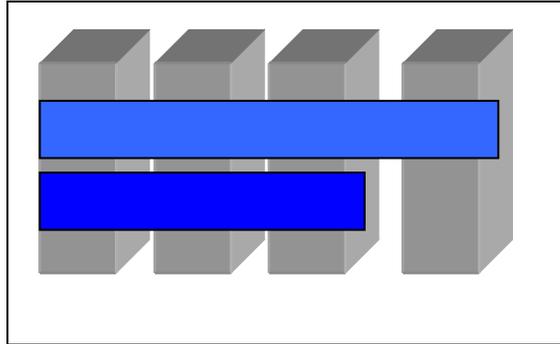


Fig.18. Departamentos.

1.7.2. Definición de procesos

Es la combinación y transformación de una serie de entradas específicas en una serie más valiosa de salidas.

Operación: Mueve hacia delante el proceso agrando valor a la salida del cliente.

Transporte: Se refiere a mover algo o cambiarlo de lugar (documentos, materiales o personas).

Inspección: Examinar la calidad y cantidad de productos y servicios, así como cualquier tipo de revisión o autorización.

Retraso: Cualquier tiempo humano de espera no programado (solo añade tiempo).

Retrabajo: Operación repetida usualmente causado por error humano, materiales o partes defectuosas o un proceso mal diseñado.

Almacenamiento: Es un retraso programado, se refiere al almacenamiento de objetos, partes o productos y no de personas.

No conformidad: Cuando en la elaboración de un PSDI, no se identifica la norma obligatoria nacional.

Calidad: Satisfacer las necesidades de los clientes y expectativas.

DOCUMENTACIÓN

SÍMBOLOS

Productos	Qué se hace	Cómo se hace	Min.	Flujo				

PASOS A SEGUIR

1. - Identifique el proceso de trabajo o una parte del proceso de negocio que se desee mejorar.

Defina los límites del proceso de trabajo esto es, en dónde comienza y donde termina, así como las salidas (seleccione las métricas adecuadas) voz del proceso.

2. - Documente los pasos del proceso de trabajo siguiendo la metodología cmc diseñada para el fin.

3. - Colecte todos los datos cuantitativos relacionados con el proceso y vacíe la información en los formatos cmc específicamente diseñados para ello.

4. - Vaciar los datos, analice si los procesos de trabajo documentados son críticos (que su salida impacte directamente al cliente usuario de toda la cadena cliente proveedor).

5. - Identifique las posibilidades de mejoramiento en el proceso documentado buscando siempre eliminar el desperdicio que contenga inicialmente.

Preguntas:

¿Cuál es el propósito de este paso en el proceso de trabajo?

¿Añade este paso valor a la salida del proceso?

¿Se puede eliminar ocho pasos?

Si se elimina ¿cuál es el efecto en calidad y confiabilidad del psdi?

Si el paso puede ser eliminado ¿puede ser minimizado?

¿Puede combinarse el paso con un paso de operación?

1.7.3. Proceso para el mejoramiento del proceso

1. Eliminar el desperdicio.
2. Minimizar el desperdicio.
3. Simplificar, simplificar, simplificar.
4. Combinar pasos paralelos.
5. Diseñar pasos paralelos.
6. Pensar en forma paralela no lineal.
7. Recolectar datos una sola vez en su origen.
8. Tecnología para mejorar el proceso de negocio.
9. Permitir que los clientes ayuden en los procesos.

Las metas comunes de toda organización en México son la satisfacción y lealtad de los clientes, de los empleados y de los accionistas.

Los problemas con los que se topan los gerentes con experiencia en mejora continua, es que no existen respuestas rápidas a las soluciones que se planteen.

Lo que aplica en una región del país, no es aplicable en otra, estos conceptos son precisamente lo que fundamenta el concepto de empowerment: “tú eres el más capaz para asumir la responsabilidad en tu localidad, por que eres el que conoce mejor la situación que existe”.

Los gerentes necesitan herramientas para trabajar tales como: proceso de solución de problemas, proceso del diseño del mejoramiento continuo de la calidad, etc.

La herramienta de calidad que tiene un gran potencial para aplicarse y obtener resultados prácticos y significativos es la comparación y mejora de procesos muestra como los competidores están respondiendo a las necesidades de los clientes y aprendiendo de ellos, lo podemos hacer mejor nosotros.

1.7.4. Definición, comparación y mejora de procesos

Es el proceso continuo de búsqueda, referencia, medición y comparación de los procesos de nuestros productos y servicios y gestión empresarial contra los mejores competidores o contra las organizaciones reconocidas como líderes de retención y satisfacción de los clientes en el entorno en donde nos desenvolvemos; nos permite aprender el qué y cómo ellos hacen las cosas bien, identificando así el camino que nos permita hacer las cosa mejor y más rápido.

Es importante pensar que si es bien es necesario el identificar “qué” hacen nuestros competidores, más importante es saber “cómo” lo hacen.

La ética en la comparación y mejora de procesos.

El dicho que resume toda la actividad en torno a la comparación y mejora de procesos es “no pidas a ninguna organización lo que tú mismo no compartirías”.

Los principios éticos que debemos recordar siempre son la legalidad, intercambio, confidencialidad y uso adecuado de la información.

1.8. USO DE LA HERRAMIENTA

1. -Identifique siempre como empleado de la organización en la cual usted presta sus servicios.

La ética en la comparación y mejora de procesos.

2).-Busque la información de productos, precios y servicios directamente con el cliente de la competencia.

3).- Cualquier empleado de la organización al “comparar podrá darle su punto de vista sobre cuál es la mejor práctica de su organización” (cuáles son los mejores procesos).

4).- Existe mucha información sobre la competencia en fuentes públicas:

Bibliotecas, revistas, cámaras, asociaciones, bancos de información, etc.

5).- Muchos libros describen procesos de las organizaciones.

6).- Es preciso el estimular a los empleados de la organización a utilizar el método de comparación y mejora de procesos de (prácticas que podrían ser útiles para la organización para la que trabajan) con sus clientes, proveedores, competencia y departamentos internos.

7).- Checar siempre con el abogado de su organización o con un departamento jurídico, si la confidencialidad de alguna información a comparar esta en duda.

1.9. COMPORTAMIENTOS NO PERMITIDOS

- 1).-Fingir el trabajar para otra organización.
- 2).-Confiabledad entre empleados para lograr información de productos internos de la competencia o de alguna otra empresa.
- 3).-Desacreditar los procesos de otra organización.
- 4).-Intentar ganar información confidencial de manera no ética (extorsión).

IMPORTANTE.

El gobierno mexicano es muy severo, cuando existe evidencia de confabulación de procesos entre competidores (comisión federal de competencia) no debe preguntarse cuanto cuesta el producto o servicio, sino que factores determinan su precio.

APLICACIONES DE LA HERRAMIENTA: “COMPARACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS”

EJEMPLO 1.

Usted comió con su cuñado, quien es gerente de una compañía de entrega de pizzas a domicilio (no es competencia suya ni de su mismo ramo), su cuñado le mencionó que su negocio ha incrementado un 20% sus ventas desde que empezó a anunciarse en una revista de distribución local.

Acción de comparación y mejora de procesos.

Usted re-investiga la revista que le mencionó su cuñado, en sus aspectos de distribución, circulación, precios y anuncios; contacta también a algunos publicistas que no trabajan con la competencia para checar los resultados de la investigación hecha.

Resultado

Usted realiza una presentación en su organización, para las personas involucradas en este proceso, informándoles las ventajas de anunciarse en dicha revista.

Ejemplo 2.

El personal de cobranza de su organización tiene problemas para realizar su trabajo, debido a que los vehículos no están disponibles por que se encuentran en mantenimiento y, e invierten mucho tiempo en la oficina por que el trabajo administrativo los absorbe.

Acción de comparación y mejora de procesos.

Usted, que es el gerente de cobranzas, convoca a una revisión donde convoca a una reunión, en donde invita a que se revise el proceso completo de su departamento, partiendo de la mejor información disponible de su competencia o de la organización líder en este rubro.

RESULTADO.

En base a la información de referencia se propone:

Realizar inventarios de cobranza de tal manera que siempre existan autos disponibles para dicho efecto y que se programen los servicios de mantenimiento preventivo; se conviene

en que cuando los ejecutivos de este departamento tengan tiempos muertos (por no disponer de vehículos) lo dedicarán para arreglar los diversos asuntos administrativos.

CAPÍTULO 2

MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA TENER, RETENER Y ATRAER CLIENTES

2.1. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, POR PARTE DEL GRUPO DIRECTIVO

Este criterio examina la prioridad e importancia que concede el grupo Directivo de su organización por realizar el análisis del segmento de mercado en el cual participan, por conocer las necesidades del cliente usuario elegido, por el diseño de la estrategia competitiva y por la definición de la cultura organizacional para tener, retener y atraer clientes usuarios e intermedios mejor, más rápido y más barato que su competencia.

2.1.1. Conocimiento del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales

1. Describan quiénes son los clientes usuarios e intermedios (clientes principales) que participan en la generación de ochenta por ciento del ingreso en su organización.
2. Mencionen cuáles son los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales que atienden en su organización.
3. Digan qué es lo que más interesa a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios de los productos y/o servicios que su organización ofrece. (Antes, durante y después de la compra).
4. Indiquen las diferencias más importantes que existen entre los productos, servicios, documentos e información que ofrecen a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios y los que ofrecen sus competidores (necesidades diferenciales).
5. Describan la evolución de las necesidades de sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios en los últimos tres años y cómo éstas han sido transformadas en tareas, actividades y especificaciones de producto, servicio o precio.
6. Mencionen las razones por las que algunos clientes se han cambiado con la competencia, y cómo es que su organización ha logrado mantener a otros clientes de la competencia; también mencione el índice de retención de clientes usuarios (clientes principales) e intermedios a la fecha. Comente su política de elección y selección de clientes sus usuarios e intermedios.
7. Mencionen quiénes de estos clientes actuales (suyos o de la competencia) serán sus clientes principales en los siguientes años (clientes que participarán en la generación del ochenta por ciento del ingreso de su organización) y mencionen que otros nacionales o extranjeros podrían serlo, y por qué no lo son aún.

8. Expliquen qué hacen en su organización para mantenerse en contacto permanente con las necesidades cambiantes de sus clientes usuarios e intermedios.
9. Mencionen cuándo y cómo se enteran de lo que sus clientes verdaderamente quieren o necesitan (antes, durante y después de la compra).
10. Mencionen cómo se informan del cambio repentino de las necesidades y gustos de sus clientes usuarios e intermedios y diga cómo aseguran la flexibilidad y oportunidad de la respuesta de su organización a dicho cambio para evitar que el cliente usuario o intermedio los cambie por la competencia.
11. Mencionen como funciona su sistema de acopio de necesidades, quejas y sugerencias y cómo usan la información recopilada.
12. Indiquen quién o quiénes en su organización tienen asignada la tarea de comunicación continua con sus clientes, mencionando qué hacen con la información obtenida, cómo la reportan y cómo ésta fundamenta las políticas comerciales, el desarrollo o mejora de nuevos productos, servicios, documentos, información o estándares de servicio.
13. Describan qué hacen para que todo su personal conozca claramente quienes son sus clientes, qué es lo que esperan de sus productos y servicios y qué tan satisfechos o no están con lo que su organización les ofrecen.
14. Expliquen qué hacen en su organización para mejorar la información que tienen sobre sus clientes usuarios e intermedios mencionando las necesidades que en el futuro tendrán que satisfacer. Mencionen si todos en su organización conocen y entienden mejor a sus clientes que otras organizaciones que conozcan (competidoras o no).

2.1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo

1. Expliquen cómo el grupo Directivo determina, diseña y mide las características clave de sus productos y servicios, así como de sus procesos de trabajo para asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes usuarios e intermedios.
2. Mencionen que hace el grupo Directivo para promover que la exactitud, veracidad, confiabilidad y oportunidad en el flujo de su información de necesidades, características y diferencias de sus diversos clientes claves de su organización, desarrollo tecnológico, patentes industriales así como los métodos institucionales de solución-prevención de problemas, mejora y comparación de los diversos procesos de trabajo y bases de datos, sean conocidos por cada uno de los empleados y trabajadores (cliente interno) y por sus proveedores.
3. Digan quiénes, cuándo y cómo (con registros o reportes) recopilan, clasifican, distribuyen y utilizan la información, sugerencia y quejas, tanto para la mejora o innovación de los procesos de trabajo, como para la planeación de la organización.

4. Mencionen cómo comparan la forma de recopilación, administración y distribución de la información de las necesidades y requisitos de sus clientes intermedios y finales.

2.1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas

1. Indiquen cuál es la Misión estratégica (Necesidades básicas y Diferenciales presentes) y la visión estratégica (Necesidades básicas y Diferenciales futuras) que el grupo Directivo ha establecido en su organización, señalando las necesidades presentes y futuras de su segmento de clientes usuarios, los valores ejemplares y las creencias sobre las que sustentan sus acciones congruentes con dicha Misión.
2. Mencionen las características e información de las necesidades del segmento de sus clientes usuarios que serán compartidas con el grupo operativo de empleados y trabajadores, a modo de prepararlos para el despliegue y direccionamiento de los diversos procesos de trabajo propuestos.
3. Expongan sus estrategias, políticas y planes para sostener o incrementar la competitividad de su organización. Mencionen particularmente sus objetivos y metas en materia de retención y atracción de clientes usuarios e intermedios, explicando como esperan reforzar su posición competitiva, utilizando para ello el presente MODELO de Mejora Continua Diseccionada por el Cliente Usuario.
4. Expliquen qué hacen los miembros del grupo Directivo por mejorar su plan de negocio para aumentar la competitividad de su organización (mejora proyectada de los procesos de trabajo diseñados para cada uno de los productos, servicios, documentos e información de la empresa, organización o institución hacia la total satisfacción de sus clientes futuros) con la ayuda de su personal, clientes y proveedores externos.
5. Mencionen cómo traduce el grupo Directivo sus planes en características de productos y servicios, indicadores equipos o métodos estadísticos de medición de los indicadores, programas de capacitación y adiestramiento para operar los procesos de trabajo de su organización descripciones de responsabilidad y autoridad grupales y personales del personal y de los proveedores externos así como del alcance y vigilancia de la capacitación y educación.
6. Mencionen cómo planean vincular o compartir sus recursos con los de otras organizaciones micro, pequeñas, medianas o grandes para fortalecer su posición competitiva (alianzas estratégicas con clientes intermedios, finales, proveedores y competencia) y para fomentar una cultura regional de reciclaje y autonomía doméstica en forma de eco-villas, eco-pueblos, biopaisajes y municipios ecológicos con acciones sustentables.

2.1.4. Diseño e identificación básica de procesos de trabajo clave, de procesos de apoyo e indicadores

2.1.4.1. Proceso de Trabajo Clave

1. Expliquen cómo determinan e identifican sus procesos de trabajo clave, con base en las características de sus productos y servicios señaladas como indispensables en las necesidades de los clientes usuarios, intermedios e internos.
2. Indiquen los productos y servicios que su organización ofrece como resultado de estos procesos de trabajo clave.
3. Mencionen cómo el grupo Directivo identifica y diseña estos procesos de trabajo clave para que operen de una manera predecible. Describan qué método utiliza para asegurar que los procesos de trabajo tengan la capacidad de producir de manera consistente bienes y servicios con características plenamente aceptadas por sus clientes usuarios, intermedios e internos iniciando con sus proveedores externos.
4. Expliquen cómo el grupo Directivo determina los indicadores que les permitirán conocer el avance o retroceso de su personal en sus procesos de trabajo clave diseñados para la satisfacción de sus clientes internos y usuarios.
5. Mencionen cómo determinan quienes pueden ser proveedores externos clave; como los actuales y potenciales participan en los procesos clave y que indicadores de satisfacción han definido conjuntamente para cada proceso de trabajo clave.

2.1.4.2. Procesos de Trabajo de Apoyo

1. Describan qué herramientas utilizan para el diseño de sus diversos procesos de trabajo de apoyo.
2. Muestren evidencia de que el Grupo Directivo incluyó en el diseño de procesos de trabajo de apoyo los aspectos jurídicos, fiscales, financieros, contables, comerciales y organizacionales que cumplen los requerimientos oficiales.
3. Mencionen cómo el grupo Directivo, establece las fronteras entre los procesos de trabajo clave y los procesos de trabajo de apoyo, de modo de promover el trabajo en equipo de las personas, áreas o departamentos que forman la empresa, institución u organización hacia la creación de las experiencias que satisfagan las necesidades de los clientes intermedios y usuarios definidos en la Misión de la organización.
4. Describan cómo el grupo directivo apoya el que las personas, áreas o departamentos que participan en los procesos de trabajo de apoyo tengan la capacidad de producir de manera consistente bienes y servicios con características plenamente aceptadas por sus clientes internos, intermedios y finales (eje. Sistema de garantía, aseguramiento de calidad y estándares).
5. Expliquen con el grupo directivo, determina los indicadores cuantitativos y cualitativos que les permite conocer los avances o retrocesos en sus procesos de trabajo de apoyo.

2.1.5. Propuesta de educación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo para el cliente

1. Muestren evidencia de la educación, capacitación, entrenamiento y habilidades que los clientes internos (empleados y trabajadores) deben de tener para cumplir el perfil requerido en la posición o puesto que desempeñan en los diversos procesos de trabajo alineados a la misión. Mencione el alcance y vigencia de la educación y capacitación propuesta por posiciones o puestos por proceso de trabajo y para el proceso de negocio.
2. Mencione que proceso de trabajo o sistema de certificación utilizan para adecuar la educación, capacitación, entrenamiento y cultura de los clientes internos y de los proveedores externos que no cumplan con el perfil conforme al puesto o posición que desempeñan o van a desempeñar en un proceso de trabajo.
3. Como el grupo directivo facilita el que los contenidos de los puestos en los diversos procesos de trabajo fomenten el desarrollo de su personal, evitando la monotonía y el estancamiento.

Comente cuales son las políticas directivas en cuanto a la promoción y crecimiento del personal y el diseño de procesos de trabajo flexibles para la asignación de tareas, autocompensación y autoreconocimiento grupal.

4. Mencione como el grupo directivo asegura que las políticas de higiene, seguridad y ergonomía (luz, escritorios, sillas y ubicación adecuada para todo su personal) sea equivalente y justas cada día.

2.1.6. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario

1. Mencione cómo el grupo directivo se asegura que todos los empleados, trabajadores y proveedores externos de su organización conozcan y comprendan las políticas institucionales y cuenten con los equipos, documentos, entrenamientos, métodos e información necesaria para contribuir con la creación de experiencias que satisfagan las necesidades de sus clientes.
2. Comenten como asegura el grupo directivo que la colocación de su personal esta basada en la confianza mutua, en la información, educación y comunicación con sus clientes internos, clientes intermedios, clientes finales, proveedores y comunidad en general.
3. Mencione como el grupo directivo se convierte en un sólido apoyo para su personal. Conozca quienes son sus clientes internos y finales, que características de los productos y servicios ofrecidos son claves, quien es la competencia en el segmento y en el proceso de trabajo, como impulsan esta practica de manera más congruente que los dirigentes de otras organizaciones que conozcan (competidoras o no).
4. Proporcionen un listado de la asesoría, consultaría, cursos, seminarios, talleres, congresos, educación formal y especialización que el grupo directivo utiliza para elevar su nivel educativo y de preparación frente a la competencia, para mejorar su conocimiento y habilidades directivas, para seleccionar a su

personal y para convertirse en un valioso grupo asesor de los empleados, trabajadores y proveedores externos que integran la organización.

2.2. DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO

Este escrito examina el esfuerzo que el grupo de empleados, trabajadores y proveedores realizan en el cono cimiento aplicación e implantación de las políticas y estrategias, base de la información, diseño, procesos y metas proporcionadas por el grupo directivo de la organización.

2.2.1. Liderazgo del grupo directivo basado en valores mediante el ejemplo al cliente interno

1. Expliquen cómo los valores definidos en la planeación estratégica por el grupo directivo de la organización, se relacionan con necesidades y expectativas básicas de los diversos clientes usuarios, intermedios y personales.
2. Proporcionen evidencia de acciones del grupo directivo, que permitan demostrar vivencialmente los valores definidos en la planeación estratégica así como sus creencias hacia el personal de la organización, proveedores externos, clientes intermedios y usuarios.
3. Proporcionen evidencia de los valores, creencias, políticas y métodos que el grupo directivo, en el futuro, deberá vivencialmente compartir con el personal de la organización, con la finalidad de prepararlos para la ejecución de nuevas tareas definidas en la visión estratégica.
4. Mencione cómo el grupo directivo comunica su visión estratégica a los diferentes grupos de trabajo y como facilita la participación creativa e inteligente de personal y de sus proveedores externos en la construcción de los satisfactores futuras del cliente.

2.2.2. Asignación y delegación de la información básica de procesos o indicadores definidos por el grupo directivo, a cliente interno

1. Expliquen cómo miden los indicadores diseñados para los diversos procesos de trabajo, que les permite conocer los avances o retrocesos en su esfuerzo continuo por tener y atraer clientes usuarios e intermedios.
2. Digan quién o quiénes son responsables de actualizar la información, de medir los indicadores cuantitativos y cualitativos, así como de comparar la velocidad de respuesta en los diversos procesos que en suma producen los satisfactores a las necesidades de sus clientes internos.
3. Cómo aseguran que la información de los procesos de trabajo sea conocida por todos, el personal que en ellos participa y el personal de los proveedores externos, de modo que propicie su toma de decisión a favor del cliente.
4. Mencione que hace el grupo directivo para que todo su personal cuente con la mejor información sobre el diseño, operaciones, desarrollo, adecuación, mejora

e implantación de nuevos procesos en función de las necesidades de los clientes.

2.2.3. Definición grupal de tareas individuales y operaciones de los procesos por el cliente interno

1. Expliquen cómo dan a conocer el plan y las políticas de la organización, empresa o institución a todo el personal que participa en un proceso de trabajo, de manera que todos entiendan como pueden contribuir a su éxito.
2. Mencione cómo comparten la información de estos planes estratégicos con sus proveedores externos y lo que hacen los integrantes de los procesos de trabajo con los comentarios recibidos.
3. Indique cómo los líderes de los diversos procesos de trabajo, establecen los grupos, fechas y presupuesto axial como seguimiento, evaluación y mejora.

2.2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario

1. Mencione cómo y quiénes detectan, priorizan, diseñan y crean los nuevos productos y/o servicios que requieren sus diversos clientes.
2. Explique cuáles son actualmente sus principales productos y servicios cómo los han evolucionado en los últimos tres años. Expliquen cómo el personal y los proveedores externos participan en el diseño y elaboración de los productos y/o servicios que en el futuro demandarán sus clientes en base a su visión estratégica.
3. Mencione cómo inspeccionan y miden la velocidad de respuesta de los diversos grupos que participan en los procesos de trabajo, para responder a las nuevas necesidades, sugerencias y quejas de los clientes. Presenten evidencia de que sus sistemas de respuesta y atención a clientes son mejores, más rápidos y menos costosos de los de otras organizaciones que conozcan (competidoras o no) en base a la información proporcionada por los mismos clientes.

2.2.5. Asistencia proactiva del grupo directivo al cliente interno

1. Muestren evidencias de que el grupo Directivo se interesa por conocer y atender las necesidades y requerimientos de sus clientes internos y que la plena satisfacción de estos es prioritaria en la organización.
2. Muestren evidencia de que el grupo Directivo sabe que su personal (cliente interno) y sus proveedores externos, quieren y pueden colaborar en los distintos procesos de trabajo y que su papel es el de apoyarlos para que sepan tener, retener y atender a los clientes requeridos.
3. Describan las políticas, mecanismos, formas y frecuencias que utiliza el grupo Directivo para compartir con su personal (cliente interno) y con sus proveedores claves, la información sobre lo que sus clientes usuarios intermedios esperan de la organización y de que cómo pueden contribuir todos a satisfacerlos plenamente.
4. Describan cómo apoya el grupo Directivo la adquisición de habilidades (ortografía, redacción, expresión oral, autoestima, comunicación) y proporciona

- o facilita asesoría, consultoría, educación, capacitación y entrenamiento formal e informal a su personal, para que pueda desempeñar distintos puestos o posiciones ejecutando diversas tareas de los procesos de trabajo.
5. Muestre evidencias de cómo el grupo Directivo asegura que los líderes de los procesos de trabajo entiendan e interpreten las políticas institucionales y su papel de ayuda hacia el cliente interno (empleados y trabajadores) para que este comprenda a fondo lo que tiene que hacer, él por qué le conviene hacerlo, que lo sepa y pueda hacer y cuáles son las consecuencias de no hacerlo.
 6. Mencione qué hace el grupo Directivo para fomentar y estimular en todo el personal la aportación de ideas e innovaciones en los procesos de trabajo.
 7. Expliquen cómo los líderes de los diversos procesos de trabajo se responsabilizan por dar seguimiento a las iniciativas, ideas e innovaciones del personal participante (cliente interno).
 8. Mencionen las diversas políticas de autoreconocimiento que La Alta Dirección visualizó y que deben operar en los diversos procesos de trabajo para estimular en su personal el logro de la satisfacción de los clientes intermediarios y usuarios.

2.2.6. Uso del método de solución y prevención de problemas en los procesos de trabajo por el personal de la organización

1. Muestren evidencia de que existe un método institucional de solución y prevención de problemas en los procesos de trabajo en su organización.
2. Muestren evidencias de que todo el personal y sus proveedores externos críticos conocen y aplican el método institucional para resolver-prevenir mediante técnicas estadísticas los problemas que se presentan en la operación cotidiana de los procesos de trabajo.
3. Muestren evidencias de las mejoras realizadas a los diversos procesos de trabajo utilizando el método de solución-prevencción de problemas institucional.
4. Describan cómo comparan los líderes de cada uno de los procesos de trabajo, el método solución-prevencción de problemas con el de otras organizaciones competidoras o no.

2.2.7. Uso de los métodos de documentación, mejora y comparación en los procesos de trabajo por el cliente interno

1. Muestren evidencia de existen los métodos institucionales de documentación, mejora y comparación para los procesos de trabajo en su organización.
2. Muestren evidencia de que todo el personal y sus proveedores externos críticos conocen y utilizan los métodos institucionales de documentación, mejora y comparación para los procesos de trabajo en su organización.
3. Muestren evidencia de la aplicación de los métodos institucionales de documentación, mejora en los diversos procesos de trabajo en la organización.

4. Muestren evidencia de la evidencia de la medición de los costos de no calidad (actividades innecesarias que están contenidas en los procesos de trabajo de su organización), en procesos claves y de apoyo utilizando métodos estadísticos
5. Muestren evidencia de la mejora en tiempo de la elaboración y estandarización de los productos y servicios generados en los diversos procesos de trabajo de la organización, como resultado de la aplicación de los métodos institucionales de identificación, documentación, mejora, comparación y solución- prevención de problemas.
6. Presenten evidencia de comparación con otros procesos de trabajo de organizaciones competidores o de otros segmentos de mercados en base a lo señalado en la Misión y Visión estratégica.

2.3. PRESENTACIÓN DEL RESULTADO DEL DISEÑO DESPLEGADO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO AL CLIENTE USUARIO

Este criterio examina la mejora evidente de los productos y servicios, de sus procesos de trabajo clave, de sus procesos de trabajo de apoyo, de sus proveedores, de la satisfacción de sus diversos clientes, del Grupo Directivo y el Grupo de Empleados, trabajadores y proveedores externos, y de los resultados financieros de la organización como resultado de su enfoque de tener, retener y atraer clientes.

2.3.1. Mejora en los resultados de satisfacción del cliente

1. Presenten información numérica que demuestre mejora en los indicadores de satisfacción (retención y atracción) de sus clientes internos, intermedios, usuarios y los de su competencia en los últimos años y su conexión con la participación inteligente de su personal.
2. Muestren evidencia de la información poca satisfactoria y lo que hicieron o hacen respecto de las sugerencias, inconformidades o quejas recibidas
3. Presenten información numérica que demuestre mejora en los resultados financieros de su organización como resultado de la retención y atracción de un mayor número de clientes intermediarios y usuarios, así como por la reducción de ciclos de tiempo, actividades y costos en los procesos de trabajo de la organización.
4. Presenten evidencia de mejora cuantitativa, así como de estandarización de los procesos de trabajo que generan los productos y servicios que ofrece la organización en base a la Misión (necesidades presentes) y Visión (necesidades futuras) diseñadas por el grupo directivo y su conexión con el porcentaje de retención y atracción de clientes intermedios y usuarios en el presente y en futuro.
5. Presente información estadística que demuestre mejora en los productos, servicios, documentos e información de sus proveedores claves externos, como consecuencia de su administración por proceso de trabajo organizacional.

2.3.2. Autoreconocimiento del cliente interno por resultados de satisfacción del cliente usuario

1. Describen los tipos de reconocimiento económicos y psicosociales que el personal participante en los diversos procesos de trabajo desarrolló a partir de las políticas proporcionadas por el grupo Directivo.
2. Describan el sistema de autoreconocimiento utilizado para compensar psicológica, en especie y económicamente el cumplimiento de los indicadores de satisfacción (retención y atracción) de los clientes intermediarios y usuarios, así como por la autoeducación, desarrollo y reducción evidente de costos en los procesos de trabajo autoauditados.
3. Proporcionen datos estadísticos de autoreconocimiento grupal e individual en los diversos procesos de trabajo en los últimos dos años y su relación con los índices de satisfacción de los clientes internos.
4. Muestren evidencia de los reconocimientos, menciones y premios que les hayan otorgado sus clientes e intermediarios, así como sus proveedores externos como consecuencia de su esfuerzo grupal de satisfacción, desarrollo, autoauditoría, productividad y competitividad.

2.3.3. Protección y regeneración del medio ambiente

1. Describan la aplicación la política de su empresa que promueve reducir los niveles de contaminación, no producir basura y evitar que sus productos, servicios y procesos de trabajo dañen el medio ambiente reciclando sus residuos.
2. Mencionen los resultados obtenidos en sus esfuerzo por mejorar el ecosistema inmediato a sus instalaciones, por ayudar a sus proveedores clave a incorporar acciones relativas a este tema y por las acciones tendientes a mejorar el biopaisaje y biodiversidad de sus municipios, región geográfica o país promoviendo la creación de eco-villas, eco-pueblos y municipios ecológicos en el futuro.

2.3.4. Promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su comunidad

1. Indiquen qué recursos, humanos, económicos y administrativos están dedicados al crecimiento de la cultura de satisfacción del cliente intermediario y usuario en su comunidad (en su familia, escuelas, universidades, acciones, cámaras, instituciones gubernamentales, sociales y de salud, centros deportivos, manzanas, colonias, municipios, estado y país) que provoquen una mejora tangible en la calidad de vida total (alimenticia, educativa, social, económica y productiva) de los habitantes del municipio en donde se encuentra la empresa, organización o institución.
2. Indiquen desde cuándo iniciaron estas acciones y cómo piensan mejorarlas en el futuro.

3. Mencionen los resultados que han obtenido por la promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su colonia, delegación o municipio.

2.3.5. Desarrollo y protección de tecnología administrativa e industrial

1. Describan su proceso de obtención de información de desarrollos tecnológicos y patentes de uso público, aprovechable en beneficio de los procesos de trabajo de su empresa y por consecuencia de sus diversos clientes.
2. Presenten evidencia de la incorporación de nuevas tecnologías, métodos, desarrollos y sistemas en sus procesos de trabajo a fin de eliminar desperdicios, aumentar su rentabilidad y satisfacer mejor, mas barato y más rápido a sus clientes.
3. Presenten evidencia de la propiedad industrial, intelectual, tecnológica de derechos de autor, patentes y marcas que su institución, empresa u organización ha desarrollado, posee y ha registrado legalmente como resultado de su esfuerzo por diferenciarse de su competencia, reducir sus costos, actualizar sus procesos de trabajo y crear un valor superior evidente a los clientes de su segmento de mercado.

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO DE METALÚRGICA VERACRUZANA (METAVER)

3.1. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE USUARIO Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE SUS NECESIDADES BASICAS Y DIFERENCIALES DE LA EMPRESA METAVER

En nuestra empresa contamos con los siguientes procesos de trabajo que nos permiten conocer a nuestros clientes externos y mejorar sus expectativas:

Estadios de mercado.- Estos se basan principalmente en describir como se encuentran el mercado local, regional, nacional y de exportación con el apoyo de una encuesta que realizan nuestro equipo de vendedores esto se hace 2 veces al año.

También se llevan a cabo visitas a clientes las que nos permiten tener un acercamiento y atención personalizada permitiéndonos la confianza, preferencia y aceptación de nuestros productos ya que nuestros clientes se sienten satisfechos con este servicio que les brindamos.

METAVER ha implantado el departamento de servicio al cliente como un compromiso de mejorar continuamente y satisfacer sus necesidades de forma oportuna y efectiva en el que se atienden sus quejas, sugerencias, reclamaciones, a las que se les da solución en no más de 48 hrs., involucrando a los departamentos, involucrados para llegar a la solución de estas inconformidades, utilizando para ello análisis estudios.

Los días sábados en reuniones de trabajo el equipo natural de ventas hace el programa de visitas mensual con enfoque semanal, en la tercera semana del mes, es cuando se hace el programa de visitas a clientes se hace un calendario en donde se determina que zona o estado se van a visitar, nuestros mercados se componen en zonas, en la actualidad se tienen 5 zonas las cuales se mencionan a continuación:

Zona 1. - Córdoba, Orizaba, Estado de México, D.F., Pachuca.

Zona 2. - Minatitlán, Coatzacoalcos, Veracruz, Nuevo Morelos, Jesús Carranza, Sayula, Papantla, Martínez de la Torre, Poza Rica, San Rafael, Chicontepec.

Zona 3. - Villa Hermosa, Cárdenas, Ciudad de Carmen, Mérida, Cancún, Chetumal, Campeche.

Zona 4. - Oaxaca, Salina Cruz, Juchitán, Huatulco, Zimatlan, Etna, Tuxtepec, Matías Romero.

Zona 5. - Arriaga, Cintalapa, San Cristóbal de las Casas, Comitán, Tapachula, Tonalá.

Dentro del mercado de exportación tenemos a Belice y como clientes potenciales tienen a Guatemala y a El Salvador.

Exportación.- Guatemala, El Salvador y Belice.

De las que se genera un reporte de visitas de clientes por zonas, las cuales se archiva, y se generan de ellos un reporte ejecutivo que se le entrega a la gerencia de ventas, semanalmente y que sirve para la toma de decisiones del programa de visitas mensuales, tomándose decisiones para precios, acuerdos, estrategias de penetración de mercado.

Dentro de la clasificación de nuestros clientes tenemos como cliente final los que se ubican de la zona 1 a la zona 5 y de exportación que nos compran directamente como clientes intermedios (distribuidores, medios mayoristas y detallistas).

Estamos planeando llevar a cabo e instalar en los locales de nuestros clientes un Stand que permita conocer nuestros productos y servicios que ofrecemos a sus clientes (clientes usuarios), por medio de un video promocional del proceso de la fabricación del acero y laminado de la varilla.

Se tiene una reunión anual con nuestros distribuidores en el que se les da a conocer los mejores grupos de trabajo de la planta (Círculos de Calidad), y donde se elige el círculo de calidad ganador que nos represente en el concurso nacional de calidad.

Tenemos proyectado hacer unas encuestas a los usuarios de nuestros productos (albañiles, maestros de obras y arquitectos), en donde se hará un cuestionario que nos dé a conocer el grado de satisfacción en usar nuestros productos, al final de las encuestas les regalaremos promocionales de nuestra empresa (gorras, playeras, etc. con el logro de la META.

A nuestros clientes les entregamos muestrarios de los productos que fabricamos para que el usuario final vea el tipo de producto que ofrecemos y pueda verificar la corruga, el calibre que sirva de mas como presentación de nuestro producto.

3.1.1. Selección de clientes de la empresa METAVER

METAVER, selecciona sus clientes de la siguiente forma:

INTERMEDIOS a: Pretensur, Aceros Trema, Matusa, Materiales Ixtlilxóchitl, Materiales Aceros Jalapa, Laminas y Aluminio del Norte (principalmente).

FINALES a: El dueño de la obra, Albañil, Arquitecto, Constructoras (ver tabla 7).

POTENCIALES a: Vázquez Hermanos, Santandreu, Mira Valles, Cementos y Aceros de Quetzacoalcos, Metalurve.

El segmento de clientes que produce el 80% del ingreso de METAVER son:

Mostrar el índice de retención de clientes usuarios, intermedios, e internos al menos en los últimos 3 años. (Gráficas de los últimos años, distribuidores ver fig. 20, 21 y 22).

En general lo que más le interesa a nuestros clientes es:

Tabla 7. Selección de clientes finales.

1. - DUEÑO DE LA OBRA	NECESIDADES
	Longitud Vivienda Seguridad Precio
2. - ALBAÑIL	
	Pre-armado Manejable Presentación no retorcida Dúctil Presentación libre de óxido
3. - MAESTRO DE OBRA	
	Oportunidad Precio Peso por atado manejable Longitud estándar
4. - ARQUITECTO	
	Precio Oportunidad de entrega Propiedades metálicas Presentación (longitud)
5. - DISTRIBUIDOR	
	Longitud Precio Oportunidad de entrega Peso del rollo Piezas por tonelada Piezas por atado Propiedades mecánicas Información Buen trato Crédito Asertividad Cumplimiento de pedido Imagen

Indiquen las diferencias más importantes que existen entre los productos, servicios, documentos e información que ofrecen a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios y los que ofrecen sus competidores (necesidades diferenciales), ver tabla 8.

Tabla 8. Diferencia Metalúrgica Veracruzana con la competencia.

Metalúrgica Veracruzana	Competencia
Mayor número de piezas por tonelada	Tipo de corrugado "X"
Atención	Prestigio
Buen precio	Disponibilidad de inventarios de diferentes calibres
	Información sobre cambio de precio

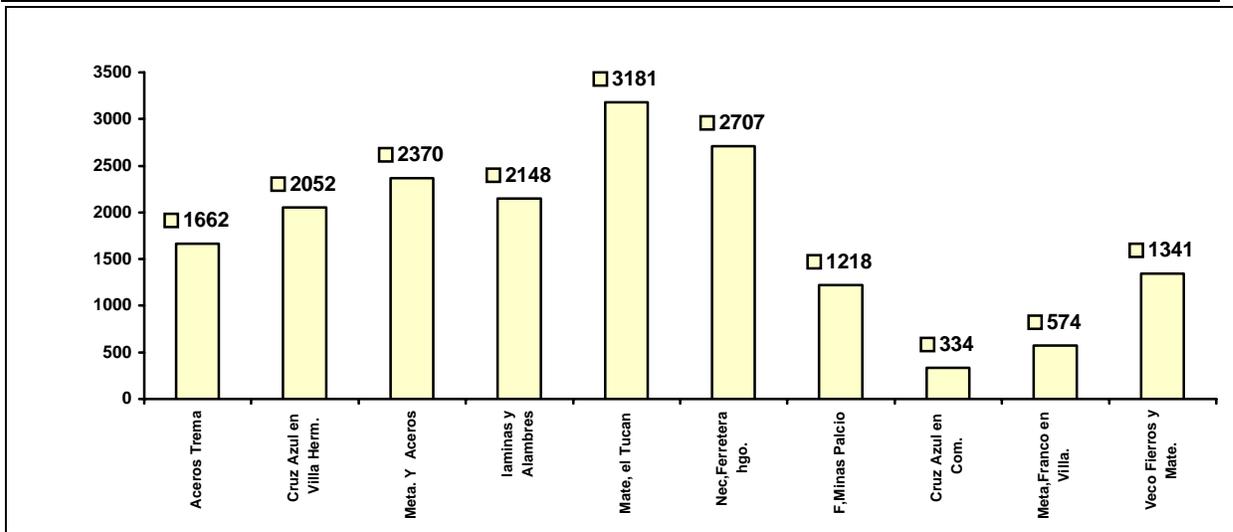


Fig. 19. Exportación de materiales de la empresa Metaver.

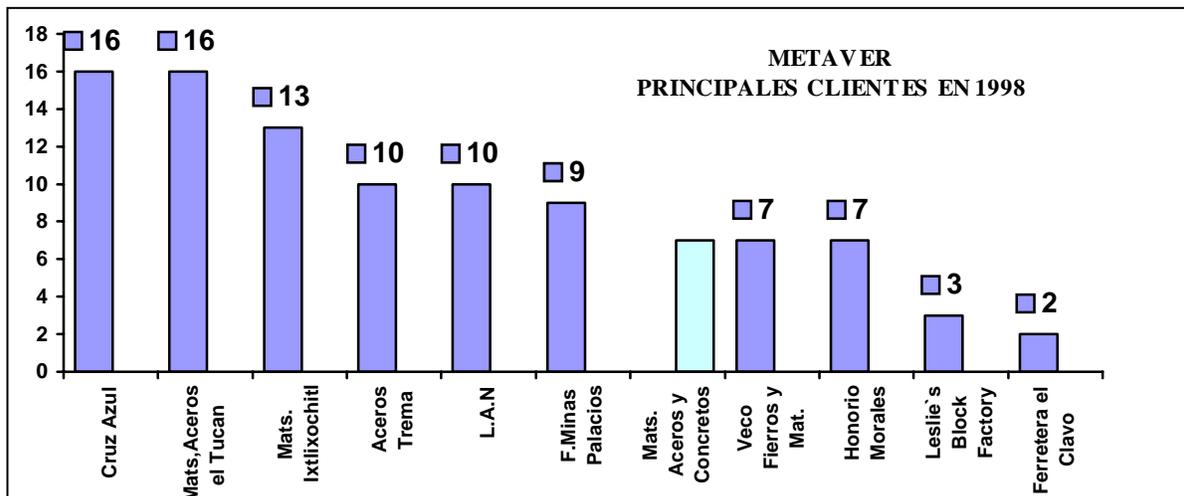


Fig. 20. Principales clientes en 1998.

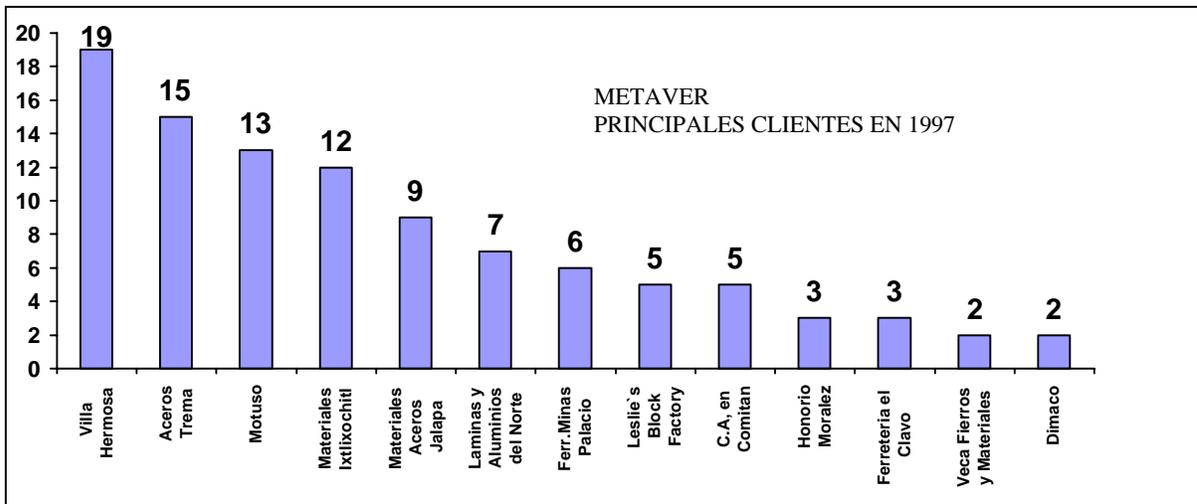


Fig. 21. Principales clientes en 1997.

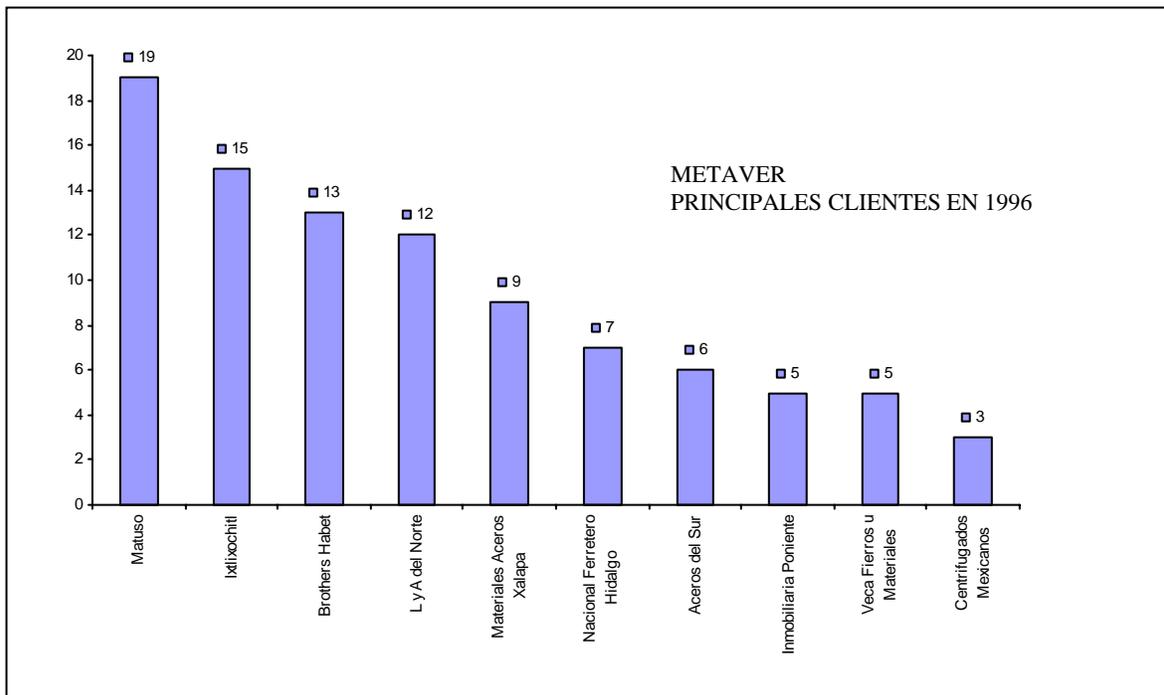


Fig. 22. Principales clientes en 1996

Las necesidades de nuestros clientes usuarios e intermedios sobre los productos o servicios que les ofrecemos antes, durante y después de la compra, lo determinamos tomando en base los resultados de las encuestas, los estudios de mercado, las visitas a clientes, la atención personalizada que efectuamos para tener el conocimiento oportuno de las mismas, las que identificamos en el siguiente cuadro informativo:

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y como hemos logrado transformarlo en tareas, para poder medir su satisfacción tanto del cliente usuario final como intermedio mencionamos los siguientes procesos de trabajo:

1. - La especificación de un certificado de calidad, confiable, claro, limpio y completo. En 1994 no se le entregaba al cliente un certificado en donde aparecieran las especificaciones cumplidas por nuestro producto desde mediados de 1995 se introdujo un documento denominado Certificado de Calidad que se entrega, solo a los clientes que lo requerían. A partir de 1998 este certificado acompaña a cada embarque que sale de nuestra planta.

2. - El cumplimiento del número de piezas por tonelada. En 1995 no se contaba con un control estricto en la especificación del peso / metro de la varilla después de escuchar las sugerencias de algunos clientes importantes se planteo mejorar el número de piezas por tonelada.

3. - Soluciones a sus quejas e inconformidades con la empresa. Nuestros clientes demandaban soluciones rápidas y comunicación con el Director de la empresa. Desde inicios de 1996 se cuenta con el sistema de:

Atención a Quejas y Sugerencias de los Clientes, en años anteriores no se contaba con este sistema y la respuesta a cualquier problema del cliente no se resolvía en forma sistemática.

4. - Cambio de precio a beneficio del cliente.

5. - Facilitar el servicio de fletos. Actualmente se cuenta con un servicio de facilitar el servicio de flete a aquellos clientes que no cuentan con vehículos o que no tienen contacto con alguna compañía fletera.

6. - Que no lleve tramo corto dentro de la varilla de línea. Las principales quejas de 1998 fue el tramo corto dentro del producto se realizaron planes y proyectos para evitar en lo posible la entrega de tramo corto.

7. - Respecto del pedido enviado por el cliente \pm 10% del material especificado en toneladas. Una necesidad muy específica de nuestros clientes es las negociaciones formales y la entrega oportuna, en este aspecto el departamento de ventas ha estado trabajando creando ciertas políticas y mecanismos administrativos para lograr esto. Por ejemplo: envió por Fax (en la mayoría de los casos) de un pedido por escrito donde se concentran todas las especificaciones requeridas y el seguimiento hasta la entrega del producto.

8. - Rapidez del embarque (el buen funcionamiento de la grúa y la atención del fletero para el embarque de una unidad). Una queja constante de nuestros clientes es el tiempo (o rapidez) de la carga. Se inicio en 1997 cuando se ha detectado esta necesidad, se crearon los procesos de trabajo para medir el tiempo de carga y mejorar el proceso.

En METAVER nuestros estándares de servicio y la preparación del personal responsable para el trato directo y atención continua a nuestros clientes nos a permitido identificar como una necesidad importante para mantener a nuestros clientes y atraer a los de nuestra competencia es tener inventario y disponibilidad de la varilla en todos los calibres.

1995	38,853	Toneladas.
1996	47,134	Toneladas.
1997	67,887	Toneladas.
1998	70,928	Toneladas.

METAVER tiene una política establecida para seleccionar a nuestros clientes, a quien para poderles otorgar crédito nos basamos en su historial comercial el que nos ayuda a definir o a identificar a que clientes se les otorga el crédito y a quienes no.

Lo que nos permite identificar quienes no son nuestros clientes por las diferentes razones de precio, atención y servicio y por falta de inventarios (falta de productos).

Para poder garantizar la atención a nuestros clientes tenemos procesos de trabajo tales como Comunicación, Vía telefónica constante, Visitas personalizadas al representante de ventas y estudio de mercado entre otras.

Lo que nos permite saber que es lo que quiere o espera antes, durante y después de la compra.

Cabe hacer mención que nuestro proceso de trabajo, servicio de atención de quejas y sugerencias, nos permite saber sus necesidades, sus quejas, sugerencias, permitiéndonos tener tres sistemas formales para la satisfacción de las mismas.

En Metaver existen tres sistemas formales de acopio de necesidades, quejas y sugerencias, que se describen a continuación:

1.- En el departamento de ventas durante la comunicación con el cliente, estas necesidades pueden abarcar las del producto, el servicio de carga y transporte o inclusive información.

Las necesidades en especial del producto se traducen en características de producto que se analizan llenando el formato “Orden de Producción “, por el departamento de ventas para su aprobación y autorización por el departamento de producción y aseguramiento de Calidad.

En este caso las características especiales del producto se analizan por producción para saber si es posible su fabricación y por Aseguramiento de Calidad para asegurar que el usuario final no tendrá problemas con el uso seguro del producto.

2. - Servicio y Atención al Cliente. El responsable de este sistema, es el Coordinador de Calidad Total y sirve para recibir, canalizar y solucionar los problemas que el cliente tiene con el servicio o producto de Metalúrgica Veracruzana. Es política de la Metalúrgica que todas las quejas sean contestadas mediante una carta del Director General. El procedimiento para solucionar una queja se presenta en el procedimiento de Quejas y Sugerencias. Cada queja o sugerencia que se recibe es comentada en la reunión Operativa Semanal donde asisten: El Coordinador de producción, el Gerente Administrativo, el Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Calidad Total además de Director General.

La queja se almacena directamente en una base de datos al Coordinador de Calidad Total donde se lleva una estadística del sistema que posteriormente se analiza en la Reunión Mensual de Resultados.

3. - Encuestas a Distribuidores. Estas encuestas se realizan generalmente una vez al año, el método de realización es visitando a los Distribuidores en sus negocios y haciéndoles las preguntas que están contenidas en un cuestionario esta información es analizada por el grupo directivo.

Las áreas que tienen delegada la comunicación, información y trato directo con el cliente son las siguientes: Gerencia de Ventas, Supervisores de Ventas, Auxiliar de Ventas Crédito y Cobranza, Gerente de Administración, Coordinador de Calidad Total y Dirección General.

Los días viernes de cada semana se llevan a cabo reuniones de trabajo con Gerencia y personal de área de ventas, en donde se informa a la Dirección General sobre los diferentes problemas, acciones, inconformidades, etc., que los clientes nos dan a conocer a nuestras visitas o llamadas telefónicas.

Estas reuniones se documentan en una minuta, haciendo llegar fotocopia a todos los involucrados, la misma nos permite conocer las inconformidades de nuestros clientes y los avances en la atención y solución de problemas (ver minutas con gerencia de ventas).

3.1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo

Las siguientes áreas o departamentos participan activamente en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes:

Del área de ventas llegan todas las necesidades de nuestros clientes, quien envía para la investigación de las mismas a la coordinación de la calidad total, para que esta a su vez verifique y analice las causas de las mismas, lo que le permite a la coordinación de calidad emitir un reporte y hacerlo llegar al área responsable para la toma de decisiones, para tomar las acciones correctivas, posteriormente la coordinación de calidad total valida el resultado de la acción tomada y le informa al cliente sobre la misma para su aceptación y satisfacción del cliente.

En la misión de nuestra empresa el grupo directivo describe las necesidades que satisfacen a nuestros clientes al igual que los procesos de trabajo que aplicamos para dicha satisfacción en la que llevamos reuniones semanales para verificar los avances y acciones tomadas, por medio de un diagrama de Pareto se mide el desempeño de los sistemas de características de productos o servicios.

De igual manera se lleva a cabo una reunión mensual con el director de la empresa y grupo directivo, y líderes de apoyo, para evaluar detalles de las acciones tomadas durante el mes, estas reuniones se documentan en minutas y reportes lo que permite evidenciar y verificar las acciones correctivas de las acciones tomadas.

En Metaver nos preocupamos por la calidad, al igual que la satisfacción de toda en la que ella participa, desde accionista hasta cliente final, por lo que contamos actualmente con un avance importante del 85% en ISO 9000., el que nos permite controlar la información para la confiabilidad consistencia y actualización de la misma tanto interna como de clientes intermedios y usuarios.

La manera en que controlamos la fabricación de los productos se basa principalmente en un proceso de trabajo que incluye desde la recepción de la orden de compra hasta la venta misma, utilizando para ello procesos que nos permiten el control del mismo.

Estos procesos se soportan con formatos en cada una de sus etapas, estos son: Orden de producción, Aceptación de la venta, Control de acceso de la unidad, autorización de carga, Facturación, Orden de Salida del producto.

Además por el propio sistema de Aseguramiento de Calidad auditamos en forma programada las diferentes áreas que componen nuestra organización o nuestra empresa, dándosele a conocer a las mismas el Plan de auditorias, programa de auditorias Ejecución de las mismas de lo anterior se emite un informe de auditoría, el que determina las no conformidades al sistema, estas se le hacen llegar al representante de la dirección, al área auditada, solicitándoles entreguen el SAC (sistema de acción correctiva) en un periodo acordado entre ambas partes, para posteriormente realizar el seguimiento de la auditoría y al cumplimiento del SAC, al realizar el cierre de la auditoría.

METAVER ha identificado a los siguientes proveedores con clave, que los productos o materias primas que nos ofrecen se evalúan en su recepción para garantizar la calidad de los mismos. Lo que nos permite la comunicación perfecta que garantiza la calidad del producto final:

Carbón Mexicana.
Praxair México.
Compañía Minera Autlán.
Warbinson Walker.
Fundición Monclova.
Cal de Apasco.

3.1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas

En METAVER como una necesidad para nuestro desarrollo sea declarado por el grupo directivo la MISIÓN Y VISION estratégica, en la que tenemos debidamente documentada soportada y del conocimiento de todo el personal que integra nuestra propia empresa, esas declaraciones nos han permitido mejorar las condiciones y el desarrollo propio de todos los que formamos METAVER.

Cabe hacer mención que ambas declaraciones por ser estratégicas no se publican más sin embargo están a disposición de quien lo requiera para su información, publicando para su

efecto la MISIÓN Y VISIÓN públicas, bajo el mismo concepto de medición que las estratégicas.

MISIÓN: METAVER tiene como misión satisfacer las necesidades del autoconstructor en seguridad, presentación de la varilla: piezas no retorcidas y libres de oxido, piezas por tonelada, longitud estándar de las piezas, propiedades mecánicas, acceso a crédito y certificado de calidad, garantizando en que todas las actividades para la transformación de nuestro producto se orientan a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

VISIÓN: De igual manera que la misión. La visión estratégica no se publica por lo que damos a conocer la visión pública, la cual es satisfacer las necesidades del autoconstructor en longitud estándar de la varilla, producto fácil de manejar, oportunidad en la entrega, piezas por atado, información oportuna, buen trato e imagen de empresa exitosa.

Ambas declaraciones como hemos mencionado se orientan a satisfacer las necesidades de nuestros clientes provocando con ello la identificación de los procesos claves y de apoyo para satisfacer las mismas.

La forma de evaluar, diseñar, declarar y difundir las mismas se basa en el cumplimiento del modelo de calidad total para tener, retener y atraer clientes.

Las áreas que participan en el diseño y declaración de estas son el grupo directivo y mandos medios informando a todo el personal en sus áreas de trabajo, de las características de calidad, contribución e importancia tanto como para el cliente intermedio como el final. Los procesos de trabajo que hemos empleado para ese efecto son principalmente: cuadernillo informativo, carteles, tarjetas de bolsillo, todo lo anterior se incluyo cuando se dio a conocer la política de calidad de la empresa NORMA ISO 9000.

Lo anterior nos ha permitido formar grupos de trabajo y de auditores de calidad, los cuales se han capacitado para realizar auditorias internas a nuestro sistema de trabajo, el cual nos va indicar si el personal conoce y aplica los conceptos de la misión y visión de METAVER.

En el diseño, análisis y declaración de la misión y la visión estratégica, participa el grupo directivo que esta formado por: El director general y gerencias. Quien además declaran los siguientes valores, creencias, filosofías y política de calidad de nuestra organización.

3.1.3.1. Valores de METAVER

LOS VALORES DE METAVER SON:

HONRADEZ: Hacer siempre las cosa correctas sin pensar en obtener beneficios personales sin lesionar a la empresa familia y/o terceras personas.

JUSTICIA: Tener el valor de decidir por la verdad y no por la mentira. Por la razón y no por la emoción, por la sabiduría y no por la palabrería, por la bondad y no por la maldad, por el bien de lo demás, sin ensalzar mi propio bien.

RESPONSABILIDAD: Realizar cabalmente mis funciones haciendo siempre con calidad lo que me corresponde y dando aún mas de lo que se espera de ellas.

RESPETO: Dar valor e importancia a las personas, instituciones y aun a la naturaleza tratando a las personas como a mí me gustaría que me trataran.

LEALTAD: Sentir orgulloso, satisfacción y deseo vehemente de participar en el mejoramiento de mi familia, mi trabajo, mi empresa y mi comunidad, llegando hasta el sacrificio por el bien común.

SOLIDARIDAD: Estar dispuesto para trabajar siempre en equipo apoyando a mi prójimo para lograr los objetivos o metas personales, familiares, empresariales y de la comunidad.

CALIDAD: Persona con valores y llena de virtudes.

Satisfacer plenamente a las personas que requieran mis productos o servicios (cliente interno y externo).

ESTRATEGIA 1. -

En Enero de 1997 el grupo directivo de Metalúrgica Veracruzana inició un proyecto el cual domino “Administración por Procesos”, entre los principales objetivos de este proyecto está el direccionar la empresa hacia el cliente (es decir, quienes contribuyen con el ochenta por ciento de los ingresos del negocio). En dicho proyecto además de participar el Grupo directivo están participando un Grupo Entrenador formado por personas que reportan directamente al Grupo Directivo.

Las principales etapas del proyecto son:

1. - Entrenamiento del Grupo Directivo y Grupo de Entrenadores.
2. - Documentación de los procesos de negocio y de trabajo.
3. - Comparación de estos procesos.
4. - Mejora de los procesos seleccionados.

La primera y la segunda etapa se esperan estén concluidas en agosto de 1999.

ESTRATEGIA II.-

Basado en la norma ISO 9000.

Este modelo de Mejora será útil primero para identificar las grandes áreas de oportunidad que tiene la empresa y segundo para direccionar los esfuerzos hacia los aspectos importantes.

En base a la misión y visión estratégica, hemos identificado los factores críticos de éxito, permitiéndonos desarrollar nuestro proceso FODA. (VER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA).

En la planeación estratégica participan las gerencias y la dirección general.

El consejo de calidad de METAVER, se reúne una vez a la semana, para verificar el avance al plan general de calidad, así como la capacitación necesaria en lo que respecta a la

calidad, (plan cascada) mencionar avances, donde los grupos de trabajo presentan sus mejoras de Círculos de Calidad, etc., todo esto va en función de los equipos de trabajo.

El personal operativo para la solución de problemas, control, medición y toma de decisiones se apoya en un proceso de trabajo, llamado solución de problemas 5 pasos, el que nos da la solución y mide el resultado del esfuerzo de esta solución, quedando documentado la solución del problema.

La empresa cuenta con programas de capacitación y adiestramiento a todos los niveles, para mejorar los procesos de trabajo, así como de toda la organización, estos se encuentran debidamente documentados y autorizados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Uno de los procesos de mejora de mayor impacto en nuestra empresa, era la de buscar alianzas estratégicas para mejorar como organización en todos los niveles, mejora que se dio con nuestra vinculación y alianza estratégica con el Grupo Villacero, las que nos permite fortalecer nuestra posición competitiva.

3.1.4. Diseño e identificación básica del proceso de trabajo clave, de proceso de apoyo e indicadores

Para la METAVER la identificación de procesos clave y de apoyo ha sido fundamental para la mejora que actualmente tenemos, ya que partiendo de la visión y misión estratégica logramos identificar el 20% de los procesos clave y de apoyo de los que llevamos actualmente a la mejora: algunos DE ESTOS PROCESOS CLAVES SON:

Procesos de embarque, carga de producto terminado.

Proceso de fabricación de varilla.

Proceso de fabricación de acero.

Inspección de varilla.

Los medios por los que la información en nuestra empresa: es por medios electrónicos como e-mail, Internet, atención a quejas, apoyo técnico, información estadística, manuales, procedimientos, especificaciones, manuales de operación del proceso de transformación.

Los productos que generan el 80% de nuestros ingresos son la varilla en calibre 3/8" y 1/2".

Nuestros clientes que están satisfechos con estos productos, ya que actualmente las disminuciones han decrecido totalmente, por lo que estamos garantizando la confianza de nuestros clientes.

3.1.5. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario

Actualmente el Grupo Directivo recibe asesoría del IAQT (Instituto para la Calidad Total) para a su vez impartir sesiones de entrenamientos del Proyecto Administración por Procesos, en estas sesiones el grupo directivo direccional al personal que le reporta directamente hacia la misión estratégica del negocio, es decir, las necesidades que Metalúrgica

satisface actualmente. Además se identifican los procesos de clave para lograr cubrir estas necesidades.

Además el Director General participa activamente en la Cámara Nacional de la Industria del Acero (CANACERO) para estar en contacto con el sector industrial en la cual participa la empresa.

Proporcionen un listado de la asesoría, consultoría, cursos, seminarios, talleres, congresos, educación formal y especialización que el grupo directivo utiliza para elevar su nivel educativo y de preparación frente a la competencia, para mejorar su conocimiento y habilidades directivas, para seleccionar a su personal y para convertirse en un valioso grupo asesor de los empleados, trabajadores y proveedores externos que integran la organización (ver tabla 9 y 10).

Tabla 9. Consultoría o asesoría.

CONSULTOR O ASESOR	ÁREA DE CONSULTORÍA O ASESORÍA
ROBERTO GALLARDO GÓMEZ	FINANCIERO
SERGIO JARA	FINANCIERO
RODOLFO REUS MARISCAL	LABORAL
EUSEBIO RIVERA SÁNCHEZ	LEGAL
DAVID JIMÉNEZ ALARCÓN	LEGAL
FRANCISCO PORTILLA BONILLA	NOTARIO PÚBLICO
ASESOR EN COMERCIO EXTERIOR RODALL	LEGAL Y FISCAL
PÉREZ DUARTE Y CIA.	FISCAL
DESPACHO HERNÁNDEZ ZUCULOTO	FISCAL
ELVIRA CAVADA RAMOS	RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ORIZABA	CAPACITACIÓN
ITESM	CAPACITACIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA	CAPACITACIÓN
INSTITUTO AVANZADO PARA LA CALIDAD	CALIDAD TOTAL
BAIRD CORPORATION	ASESOR TÉCNICO
FIDE-FICOMISO	ASESOR TÉCNICO
JESÚS CANO	LAMINACIÓN
PROVEEDORES: UCAR, REFEMEX, VICKERS	ASESOR TÉCNICO

Tabla 10. Cursos.

PUESTO	NOMBRE	CURSOS	INSTITUCIÓN
DIRECTOR GENERAL	JAVIER PERDOMO	DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN	ITESM
		TALLER DE IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9000	CALMECAC
		TALLER DE CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	GALLUP
		REINGENIERIA DE PROCESOS	ITESM
		PARTICIPACION EN CANACERO	CANACERO
COORDINACION DE PRODUCCION	JUAN MANUEL PÉREZ POLANCO	TALLER DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9000	CALMECAC
		TALLER DE CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	GALLUP
		REINGENIERÍA DE PROCESOS	ITESM
ADMINISTRATIVO	MARIBEL FERNÁNDEZ	NORMA ISO 9000	
		TALLER DE CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	GALLUP
		REINGENIERIA DE PROCESOS	ITESM
		EL FLUJO DE EFECTIVO, PLANIFICACIÓN Y MANEJO	ITAM
		REFORMAS FISCALES PARA 1997	CAPACITACIÓN DIRECTIVA
GERENTE DE VENTAS	ÁNGEL BEVERIDO HEREDIA	PROCEDIMIENTO PARA EXPORTAR EFICIENTEMENTE	ITAM
		TALLER DE IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9000	CALMECAC

		TALLER DE CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	GALLUP
		REINGENIERIA DE PROCESOS	ITESM
COORDINACIÓN DE CALIDAD TOTAL	ANTONIO HERNANDEZ PACHECO	CURSO DE AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD	S.G.S.ICS.
		TALLER DE IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9000	CALMECAC
		TALLER DE CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	GALLUP
		REINGENIERIA DE PROCESOS	ITESM

3.2. DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO

3.2.1. Liderazgo mediante el ejemplo del grupo directivo al cliente interno

En la última semana Junio/99, se dieron a conocer los valores que todo trabajador de Metaver debe seguir, para esto hicieron conferencias implantadas por el director de la planta y Gerentes. Con esto comprometimos a la falta de dirección a comprometerse con los valores y comulgar con el ejemplo hacia los trabajadores.

Se tiene programado realizar una campaña mensual por cada valor el cual se estimulara a todo trabajador a que los cumplan dentro y fuera de la empresa, para esto se les dios publicidad con los valores de METAVER.

3.2.2. Asignación y delegación de la información básica de proceso e indicadores definidos por el grupo directivo, al cliente interno

NECESIDAD	SATISFACTOR	RESPONSABLE
Varilla resistente a la ruptura	Propiedades mecánicas	Aseguramiento de calidad
Varilla flexible	Propiedades mecánicas	Aseguramiento de calidad
Varilla segura	Propiedades mecánicas	Aseguramiento de calidad
	Certificado de calidad	Aseguramiento de calidad
Número estándar de piezas por atado	Número de piezas por atado	Aseguramiento de calidad
Piezas por tonelada	Peso-metro de la varilla	Aseguramiento de calidad
Costo competitivo Barato (Percibir que recibe vale lo que paga)	Costo de producción	Departamento de ventas
Entrega oportuna	Programación de ventas y de embarque del producto Calificación de Compañías. Fleteras*	ventas
Rapidez de embarque o carga.	Programación de ventas y de embarque del producto	ventas

3.2.3. Definición grupal de tareas individuales y operación de los procesos por el cliente interno

Se han documentado procedimientos e instrucciones de trabajo para facilitar el desempeño de su trabajo así como la toma de decisiones. Los procedimientos documentados son basados en la Norma ISO 9000. En el área administrativa que no está incluida en el Sistema de aseguramiento de calidad también existen procedimientos documentados para las actividades.

En cada área de trabajo el alcance de todo el personal se encuentran las carpetas de políticas y procedimiento, por este medio la Dirección da a conocer a todo su personal la descripción de los procesos de trabajo, así como las políticas.

3.2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario

1.-La detección de la necesidad de un nuevo producto y/o servicio normalmente se realiza mediante el sistema de queja y sugerencia cuando se realiza la comunicación vía

telefónica con el cliente, el departamento de ventas y las encuestas al cliente que se realizan haciendo visitas en cada establecimiento cabe aclarar que estas encuestas se realizan tanto a clientes actuales como clientes de la competencia.

2. -Con la información recopilada en las reuniones del consejo de calidad de empresa (GRUPO DIRECTIVO) se analizan de acuerdo a la prioridad y a la capacidad de la empresa para realizar los cambios o la adición de nuevos procesos.

3. -El diseño de los procesos para lograr los productos y/o servicios lo realizan las áreas directamente involucradas.

4. -Se desarrolla nuevo proceso y de monitores los resultados para hacer las correcciones si fueran necesarias.

NECESIDAD	SATISFACTOR	EVOLUCIÓN
Varilla resistente a la ruptura	Propiedades mecánicas	
Varilla flexible	Propiedades mecánicas	
Varilla segura	Propiedades mecánicas	
	Certificado de calidad	(Hace 3 años no se entregaba, actualmente se entrega en cada embarque que sale de la planta)
Número estándar	Número de piezas por atado	
Pieza por tonelada	Peso-metro de la varilla	
Comunicación con los directivos	Servicio de quejas y sugerencias	Este servicio tiene año y medio funcionando

3.2.5. Asistencia proactiva del grupo directivo al cliente interno

El grupo directivo apoya al personal a adquirir las habilidades necesarias mediante el departamento de capacitación.

Se mantiene un programa permanente de desarrollo de proyectos de mejora a través de Círculos de Calidad.

Actualmente trabajan 21 grupos como círculos de calidad. El sistema de trabajo de los círculos de calidad es en base a una metodología de solución de problemas. Este programa inicio desde 1901. actualmente se organiza una presentación pública de los proyectos concluidos exitosamente por los Círculos de Calidad, en base a esta presentación se premian los mejores proyectos y el mejor Círculo recibe la distinción de representar a la empresa en el Concurso Nacional de Círculos de Control de Calidad. En 1995 y 1996 dos Círculos de Calidad representaron a la empresa en este concurso y quedaron entre los 10 equipos finalistas.

3.2.6. Uso del método de solución u prevención de problemas en los procesos de trabajo en su organización.

El método de solución de problemas lo conoce el personal que participa en Círculos de Calidad. Se anexa un ejemplo de un proyecto desarrollado por el círculo de calidad "Algo Diferente".

3.2.7. Uso de los métodos de documentación, mejora y comparación de los procesos de trabajo por el cliente interno

El método que utiliza METALÚRGICA VERACRUZANA, para documentar, mejorar y comparar los procesos de trabajadores el METODO DEL IAQT, (Instituto Avanzado para la Calidad Total). Se anexa el programa donde se transfirió el método al personal clave que a su vez lo transmitiera a toda la organización. Ver programa de Implementación por Gerencia, en lo que respecta presentación de mejoras de proceso.

Actualmente se está desarrollando la etapa de documentación del proyecto de administración por procesos en Metalúrgica Veracruzana.

Se muestra un reporte de Costos de No Calidad que se analiza mensualmente en la reunión de revisión.

3.3. PROTECCION Y REGENERACION DEL MEDIO AMBIENTE

Las Normas que aplican son:

- Norma Mexicana en Materia Ambiental.
- Norma Mexicana en Transporte de Residuos Peligrosos.
- Normas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica.
- Reglamento de Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.
- Ley de Aguas Nacionales.
- Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales.

Los esfuerzos organizados por la empresa son:

1. - Estudio de Manifestación por Impacto Ambiental.
2. - Auditoria ambiental.
3. - Trámites para permisos por uso de suelo municipal y estatal, licencia de funcionamiento para empresa generadora de residuos peligrosos, Título e inscripción ante CNA- permiso por extracción y descarga de agua y Permisos por áreas en zona Federal.
4. - Se trabaja en forma permanente en un " Programa de Obras y Actividades resultantes de la Auditoria Ambiental ".

Se establecen contactos con las dependencias gubernamentales según sus propios procedimientos además de formar parte de la Comisión de Ecología de CANACERO (Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero) y de CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).

1. - Se está desarrollando un programa de reforestación en los alrededores de la planta con árboles tipo OTATE.
2. - Se envían a confinamiento los aceites usados.

3.4. PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE USUARIO EN SU COMUNIDAD

3.4.1. Recursos

1. - Se estableció un programa con INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos) para todos los trabajadores, familiares, vecinos que no tengan terminada su educación primaria y secundaria. La administración de este Programa INEA-METALÚRGICA lo realiza el departamento de Capacitación de la empresa.

2. - Se cuenta con la asociación ANSPAC para las esposas de los trabajadores o vecinas de la planta. Esta asociación se encarga de dar pláticas de Vida Familiar y desarrollo de habilidades manuales como son:

Corte y confección, cocina -y trabajos manuales.

3. -Se estableció un convenio con el Instituto Tecnológico de Orizaba (ITO) para recibir estudiantes en su programa de Residencias Profesionales.

4. - El programa IMSS-METALÚRGICA permite llevar a cabo la semana de la salud, en la cual se hace un estudio médico a todos los trabajadores de la planta.

3.4.2. Plazos

1. -El Programa INEA-METALÚRGICA inició en 1995 y se mantiene vigente hasta la fecha. Se está haciendo promoción entre los trabajadores de la planta así como vecinos para aumentar el número de alumnos y certificados otorgados.

2. -La asociación ANSPAC inicio sus actividades desde 1993 y se ha mantenido en funcionamiento exitosamente desde entonces las acciones para mejorar su funcionamiento son promover la participación de más personas esposos e hijas de trabajadores y vecinos.

3. -El convenio con el ITO es reciente y se esperan medir los resultados para tomar decisiones sobre las actividades a realizar.

3.4.3. Tecnologías

1. - La asesoría del Instituto Avanzado para la Calidad Total en el proyecto " Administración por Procesos".

2. - La instalación de equipo de mayor capacidad en el área de acería.

3. - La instalación del "formador de onda" en el área de laminación para estandarizar el peso y la longitud del producto.

4. - La instalación de un sistema de red para transmitir información más eficiente, oportuna y eficazmente.

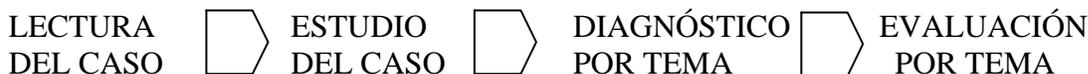
5. -El proyecto meta 10,000/97 que incrementará la capacidad instalada de la planta en la generación de acero en palanquilla.

CAPÍTULO 4

PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN

4.1. EMPRESAS CON MENORES CALIFICACIONES

TRABAJO INDIVIDUAL



TRABAJO EN EQUIPO



TRABAJO INDIVIDUAL



VISIÓN GLOBAL

Subrayar lo relevante.

ANÁLISIS

Con la óptica del modelo de mejora continua separar áreas sólidas y por mejorar.

* DIAGNÓSTICO

Con base en los criterios de puntuación dominante, identificar el enfoque, la implantación y asignar la calificación porcentual correspondiente.

* EVALUACIÓN

Construirle reporte de áreas sólidas y por mejorar, el histograma correspondiente y reflejar la puntuación final con respecto a los criterios propuestos en el modelo de mejora.

Las empresas con las menores calificaciones en las EVALUACIONES comparten las siguientes características:

- * Liderazgo pasivo interno y externo.
- * Sistemas reactivos a los clientes.
- * Limitado uso de niveles comparativos.
- * Efectos planos en las tendencias.
- * Sistemas sin enfoque de calidad.
- * Nula o débil acción inmediata.
- * Ausencia de ciclos de planeación y evaluación.
- * Parcial o nulo involucramiento del cliente interno.

4.1.1. Forma de leer y estudiar el caso

1. Lectura global

Ubicándose como el director general de la organización, subraye lo que resalte como: áreas sólidas y por mejorar e identifique sus clientes, proveedores, productos y servicios y el proceso de mejora.

2. Lectura detallada

A) Coloque a su lado:

*El contenido del tema del modelo de mejora continúa.

*La Herramienta de evaluación.

*Criterio de puntuación dominante.

B) Lea el subtema con cuidado. Su óptica debe ser:

*¿Explicar lo que se pide, proporcionando evidencias?

Identifique el CONOCIMIENTO COMPETITIVO en el subtema. (Qué busca la organización).

*¿Están siguiendo alguna filosofía de calidad?

*¿Qué tan tradicionales son?

*¿Cuentan con procesos preventivos?

*¿Basan sus decisiones en hechos y fundamentos estadísticos?

*¿Es un enfoque cultural?

Identifique la ACCIÓN INMEDIATA del subtema (Cómo lo quieren lograr).

*¿Cómo impacta el conocimiento competitivo en las áreas, funciones, sistemas y actividades?

*¿Qué grado de implantación se tiene de los sistemas?

*¿Eliminan procesos y sistemas que no agregan valor?

Identifique los RESULTADOS COMPETITIVOS del subtema (Qué esperan que suceda).

*¿Son efectos casuales al conocimiento competitivo y la acción inmediata?

*Efectos cuantitativos: indicadores, tablas y tendencias.

*Efectos cualitativos: retener y atraer al cliente, cambios culturales, físicos, disminución de tiempos, etc.

*Comparaciones.

4.1.2. Guía de evaluación individual

Para cada uno de los subtemas del modelo de mejora continua:

Tabla 11. Guía de evaluación individual.

IDENTIFICACIÓN (QUÉ TIENE)	Verificar con base en el contenido del tema, qué tiene y qué no tiene la organización (prestar principal interés a los anexos).
DIAGNÓSTICO (CÓMO ESTÁ LO QUE TIENE)	Con base a lo anterior, anotar áreas sólidas y áreas por mejorar, reflejando el estado en el conocimiento competitivo, la acción inmediata y los resultados competitivos.
EVALUACIÓN (CUÁNTO VALE LO QUE TIENE)	Evaluar el diagnóstico porcentualmente siguiendo la escala propuesta por la herramienta y analizar si el balance entre las áreas sólidas y áreas por mejorar refleja la evaluación:
	Califique el conocimiento competitivo, la acción inmediata y los resultados competitivos. Pondere sus EVALUACIONES de acuerdo al " criterio de puntuación dominante " y a la " herramienta de evaluación " para el conocimiento competitivo, la acción inmediata y los resultados competitivos. Asigne la puntuación correspondiente en números enteros.

NOTA: Para evaluar cada subtema debe considerarse la información de todo el reporte de la organización.

4.1.3. Guías para el reporte

-Sea específico.

-Base sus comentarios en hechos, por ejemplo:

*"No se observó evidencia de..."

-Asegúrese que la calificación y los comentarios son consistentes:

*Baja calificación +Áreas por mejorar

*Alta calificación +Áreas sólidas

-Sea constructivo-Adopte un tono positivo.

-No dé recetas ni recomendaciones-Identifique sus observaciones.

-Mantenga los comentarios concisos, pero use oraciones completas.

-Realice observaciones para los puntos importantes:

+ (más) áreas sólidas.

- (menos) áreas por mejorar.

-Refleje el criterio de:

*Conocimiento competitivo.

*Acción inmediata.

*Resultados competitivos.

- Haga comentarios específicos para la organización, trate de utilizar su terminología.
- Evite abreviaturas y palabras muy técnicas.

4.1.4. Interpretación de resultado

- Comprender que los resultados son causales al enfoque y a la implantación.
*Énfasis en las interconexiones”
- Dar importancia a los hechos e información cuantitativa en todos los temas.
Menos valor a lo anecdótico, más valor a la información y evidencias
- Dar importancia a los datos y gráficas proporcionadas.
- Modelos, gráficas y diagramas, deben ser causales al conocimiento competitivo y a la acción inmediata.
- Considerar la falta de experiencia de los examinados para proporcionar datos e información (Dar un voto de credibilidad).

TRABAJO EN EQUIPO

DIAGNÓSTICO
POR CRITERIO



EVALUACIÓN
POR CRITERIO



REPORTE
GENÉRICO

LLUVIA DE IDEAS

Basándose en el reporte individual de áreas sólidas y áreas de oportunidad, discriminar, fusionar y arreglar las áreas de consenso para construir el reporte de grupo.

REVISIÓN DEL BALANCE

Comparar la calificación porcentual asignada con el balance entre áreas sólidas y las áreas de oportunidad.

EVALUACIÓN GRUPAL

Anotar en el formato para la evaluación b, la evaluación porcentual original e individualmente asignada y la reconsiderada según el consenso para el conocimiento competitivo, la acción inmediata y los resultados por criterio.

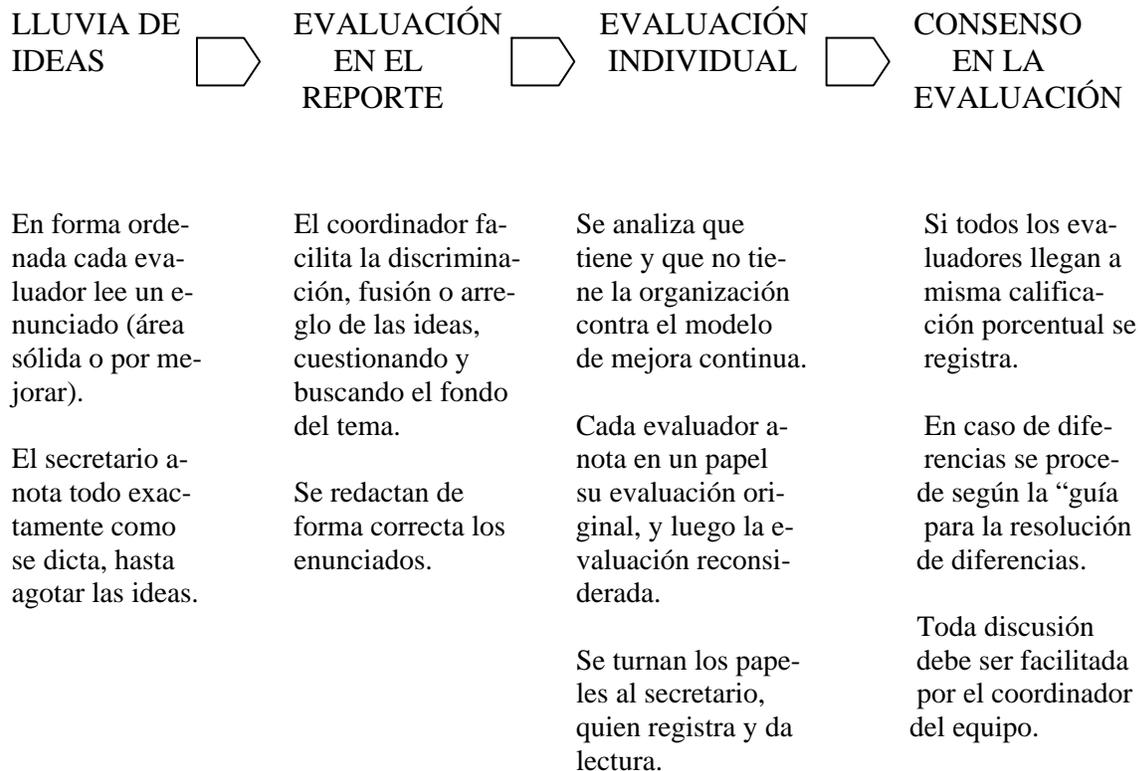
CONCLUSIÓN

Elaborar el reporte de las áreas sólidas y áreas de oportunidad definidas en consenso, construir el histograma de mejora continua con base en la calificación porcentual obtenida, definir la brecha de costos de no calidad así como la puntuación aritmética sobre los cien puntos propuestos en el Modelo de Mejora continua.

CONSENSO DE LA EVALUACIÓN

En caso de existir diferencias mayores al 20% en los valores porcentuales asignados individualmente, se procederá según la “Guía para la resolución de diferencias”.

4.1.5. Proceso del equipo para llegar al consenso



4.1.6. Tareas de los miembros de un equipo evaluador

COORDINADOR

- *Responsable de facilitar el proceso de equipo.
- *Responsable de que el equipo cumpla con el propósito.
- *Voto de Calidad en decisiones divididas.
- *Responsable de armonizar el equipo y con autoridad de cesar al miembro que no cumpla con los acuerdos del equipo.

SECRETARIO

- *Responsable de escribir el reporte (enunciados acordados) y de construir el diagnóstico.
- *Responsable de recopilar las EVALUACIONES escritas y de llevar su registro.

TOMADOR DE TIEMPO

- *Responsable de controlar el tiempo asignado para cada ejercicio.
- *Responsable de registrar los tiempos para efectos de control.

VOCERO

- *Responsable de hablar por el equipo.

MIEMBRO DEL EQUIPO

- *Responsable de llegar con las tareas hechas a conciencia.
- *Responsable de integrarse al grupo.
- *Responsable de construir sobre lo que los demás opinen.
- *Responsable de aportar su talento para integrar un trabajo de equipo.

4.1.7. Guía de evaluación grupal

1. - Definir en un reporte áreas sólidas y por mejorar.
 - Cada evaluador dice alguna o construye sobre la anterior, siguiendo su diagnóstico individual.
 - Al final se descartan las no importantes y se componen o integran las que se vayan acordando, cuidando la redacción.
2. - Después de definir las áreas sólidas y por mejorar, se debe analizar si hay algo que individualmente no se haya considerado en el diagnóstico individual, para reconsiderar la evaluación.
 - Cada individuo anota la calificación original y la reconsiderada y turna el papel al secretario.
 - El secretario da lectura a las calificaciones reconsideradas.
3. - En caso de que en las calificaciones reconsideradas prevalezca una diferencia de 15% o más, se deben exponer los puntos de vista de cada evaluador. El coordinador debe facilitar.
 - Los comentarios deben buscar el fondo (no se trata de negociar).
 - Dar razones derivadas de claves encontradas en el análisis individual para lograr el acuerdo en el equipo; son importantes para la determinación de la calificación porcentual.
 - La herramienta de evaluación y el criterio de puntuación dominante deben de ser el principal elemento para el análisis.
 - Identificar el origen de las diferencias individuales en el conocimiento competitivo, la acción inmediata y los resultados competitivos.

4.1.8. Propósito del equipo de evaluadores

- *Diagnosticar objetivamente en qué estado se encuentre el proceso de calidad de la organización.
- *Identificar los elementos importantes a retroalimentar de acuerdo al estado de madurez de la organización, tal que les permita orientar su acción de mejora.
- *Asignar una evaluación justa y equivalente al nivel de madurez de la organización.

4.1.9. Guía para la resolución de diferencia

Cuando existen diferencias en la calificación porcentual entre evaluadores para un mismo tema (ver tabla 12):

Tabla 12. Guía para la resolución de diferencia.

SIN DIFERENCIA	Consenso	
DIFERENCIA DE 15% O MENOR	Cualquiera	Observando límites (0-5-25-50-75-95-100)
DIFERENCIA DE 16% O MAYOR	Se discute	Obsevando límites (25-50-75)

Ejemplos de diferencias:

*La calificación más baja puede indicar inconsistencia en los datos del reporte del examinador, que otros miembros del equipo no notaron en sus análisis.

*Un miembro del equipo asignó una calificación porcentual baja basado en lo que percibe como un mínimo involucramiento de la organización evaluada en el trato y actividades profesionales hacia sus clientes, sin embargo, los otros miembros del equipo perciben que la participación de la organización es muy buena considerando su tamaño y recursos.

4.2. EMPRESAS CON ALTAS CALIFICACIONES

Las empresas con las más altas calificaciones en las EVALUACIONES comparten las siguientes características:

***Mayor conocimiento competitivo**

- Uso extensivo de niveles comparativos.
- Excelente resolución de problemas.
- Fuerte análisis de la estadística de los procesos.
- Tendencias ascendentes en niveles de Clase Mundial.
- Conocimiento profundo del cliente y sus necesidades.

***Orientación externa**

- Actitud “misionera” hacia la Calidad.
- Conocimiento de los escenarios de Calidad Mundial.
- Compromiso con proveedores, distribuidores y clientes.
- Conocimiento profundo de la competencia.

***Aplicación del conocimiento competitivo a la realidad esperando resultados.**

***Sistemas preactivos hacia los clientes.**

***Operatividad de los valores y filosofía del plan de negocio.**

4.2.1. Herramienta de evaluación (1)

4.2.1.1. Estimación del avance en porcentaje

Tabla 13. Estimación del avance.

	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS
0 %  5 %	Nula o escasa evidencia de conceptos claros y sistemas.	Nula o incompleta y en pocas áreas.	Nulos o escasos y limitados a pocas áreas o actividades.
25 %	Alguna evidencia de un enfoque sistemático y preventivo	Iniciándose en las áreas principales.	Algunas tendencias positivas en áreas principales.
50%	Evidencia de sistemas adecuados, razonablemente integrados a la operación rutinaria.	Completa en las áreas principales y en algunas de apoyo.	Resultados y tendencias positivas en la mayoría de las actividades principales. Cierta evidencia de relación causal con la calidad.
75 %	Evidencia de buenos sistemas preventivos, mejorados y bien integrados a la operación rutinaria.	Completa en las áreas principales y en muchas de apoyo.	De buenos a excelentes en áreas principales. Tendencias positivas en muchas de apoyo. Clara relación causal.
95 %  100 %	Fuerte evidencia de buenos sistemas preventivos, mejorados durante varios ciclos. Excelente integración a la operación.	Completa en todas las áreas.	Sostenidos y de "Clase Mundial", en las actividades principales Muy buenos en las de apoyo. Clara relación causal con la mejora de la calidad.

4.2.2. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN (2)

4.2.2.1. Criterios de puntuación dominante

Tabla 14. Criterios de puntuación dominante.

ASPECTOS Y CRITERIOS	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS
1.0. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE USUARIO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, POR PARTE DEL GRUPO DIRECTIVO.			
1.1. Conocimiento del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales.	70%	30%	
1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo.	50%	50%	
1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas.	50%	50%	
1.4. Diseño e identificación básica de procesos de trabajo clave, de procesos de trabajo de apoyo e indicadores.	70%	30%	
1.5. Propuesta de educación, desarrollo y calidad e vida en el trabajo para el cliente interno.	70%	30%	
1.6. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario.	70%	30%	
2.0. DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO, POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO.			
2.1. Liderazgo mediante el ejemplo del Grupo Directivo al cliente interno.	30%	70%	
2.2. Asignación y delegación de la información básica de procesos, e indicadores definidos por el Grupo Directivo.	30%	70%	
2.3. Definición grupal de tareas individuales y operación de los procesos por el cliente interno.	30%	70%	
2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario.	30%	70%	
2.5. Asistencia proactiva de Grupo Directivo hacia el cliente interno.	30%	70%	
2.6. Uso del método de solución de problemas en los procesos de trabajo por el cliente interno.	30%	70%	
2.7. Uso de los métodos de documentación, comparación en los procesos de trabajo por el cliente interno.	30%	70%	
3.0. PRESENTACIÓN DE RESULTADO DE DISEÑO DESPLEGADO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, AL CLIENTE USUARIO.			
3.1. Mejora de resultados de satisfacción del cliente usuario			100%
3.2. Autoreconocimiento del cliente interno por resultados de satisfacción del cliente usuario.		30%	70%

3.3. Protección y regeneración del Medio Ambiente.		70%	30%
3.4. Promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su comunidad.		30%	70%
3.5. Desarrollo y protección de tecnología administrativa e industrial.		70%	30%

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN (2)
Criterios de puntuación dominante (%)

CATEGORÍAS Y TEMAS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS
1.0. Conocimiento de las necesidades del cliente usuario y diseño de los procesos de trabajo de la organización, por parte del grupo directivo.			
1.1. Conocimiento del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales.	70%	30%	
1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo.	50%	50%	
1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas.	50%	50%	
1.4. Diseño e identificación básica de procesos de trabajo clave, de procesos de trabajo de apoyo e indicadores.	70%	30%	
1.5. Propuesta de educación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo para el cliente interno.	70%	30%	
1.6. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario.	70%	30%	

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN (2)

Criterios de puntuación dominante (%)

CATEGORÍAS Y TEMAS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS
2.0. Despliegue del diseño de procesos de trabajo, por parte del cliente interno.			
2.1. Liderazgo basado en valores, mediante el ejemplo del grupo directivo al cliente interno.	30%	70%	
2.2. Asignación y delegación de la información básica de procesos, e indicadores definidos por el grupo directivo, al cliente interno.	30%	70%	
2.3. Definición grupal de tareas individuales y operación de los procesos por el cliente interno.	30%	70%	
2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario.	30%	70%	
2.5. Asistencia proactiva de Grupo Directivo hacia el cliente interno.	30%	70%	
2.6. Uso del método de solución de problemas en los procesos de trabajo por el cliente interno.	30%	70%	

2.7. Uso de los métodos de documentación, mejora y comparación en los procesos de trabajo por el cliente interno.	30%	70%	
---	-----	-----	--

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN (2)

Criterios de puntuación dominante (%)

CATEGORÍAS Y TEMAS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS
3.0. Presentación de resultado de diseño desplegado de los procesos de trabajo, al cliente usuario.			
3.1. Mejora de resultados de satisfacción del cliente usuario.			100%
3.2. Autoreconocimiento del cliente interno por resultados de satisfacción del cliente usuario.		30%	70%
3.3. Protección y desarrollo del Medio Ambiente		70%	30%
3.4. Promoción de la cultura de satisfacción al cliente usuario en su comunidad.		30%	70%
3.5. Desarrollo y protección de tecnología administrativa e industrial.		70%	30%

4.3. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Tabla 15. Criterios para la evaluación final.

CATEGORÍAS Y TEMAS ESPECÍFICOS	PTOS. MAX.	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS	TOTAL
1.0. Conocimiento de las necesidades del cliente usuario y diseño de los procesos de trabajo de la organización, por parte del grupo directivo.					
1.1. Conocimiento del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales.	6				
1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo.	6				
1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas.	6				
1.4. Diseño e identificación básica de procesos de trabajo clave, de procesos de trabajo de apoyo e indicadores.	5				
1.5. Propuesta de educación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo para el cliente interno.	4				
1.6. Liderazgo directivo para el					

logro de la satisfacción del cliente usuario.	3				
2.0. Despliegue del diseño de procesos de trabajo, por parte del cliente interno.					
2.1. Liderazgo basado en valores, mediante el ejemplo del grupo directivo al cliente interno.	5				
2.2. Asignación y delegación de la información básica de procesos, e indicadores definidos por el grupo directivo, al cliente interno .	4				
2.3. Definición grupal de tareas individuales y operación de los procesos por el cliente interno.	4				
2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario.	6				
2.5. Asistencia proactiva de grupo directivo hacia el cliente interno.	4				
2.6. Uso del método de solución de problemas en los procesos de trabajo por el cliente interno.	5				
2.7. Uso de los métodos de documentación, mejora y comparación en los procesos de trabajo por el cliente interno.	7				
3.0. Presentación de resultado de diseño desplegado de los procesos de trabajo, al cliente usuario.					
3.1. Mejora de resultados de satisfacción del cliente usuario.	10				
3.2. Autoreconocimiento del cliente interno por resultados de satisfacción del cliente usuario.	5				
3.3. Protección y desarrollo del Medio Ambiente.	7				
3.4. Promoción de la cultura de satisfacción al cliente usuario en su comunidad.	7				
3.5. Desarrollo y protección de tecnología administrativa e industrial.	6				

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN FINAL

4.3.1. Formato para la evaluación a

Tabla 16. Formato para la evaluación a.

ASPECTOS Y CRITERIOS	PUNDERACIÓN DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DOMINANTE			CALIFICACIÓN PORCENTUAL POR CRITERIO.	PUNTOS MAXIMOS	PUNTAJE POR CRITERIO	%
	CONOCIMIENTO COMPETITIVO	ACCIÓN INMEDIATA	RESULTADOS COMPETITIVOS				
1.0. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE USUARIO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, POR PARTE DEL GRUPO DIRECTIVO.							
1.1. Conocimiento del cliente usuario y obtención de la información de sus necesidades básicas y diferenciales.	70%	30%					
1.2. Administración de la información del cliente usuario para el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo.	50%	50%					
1.3. Planeación estratégica basada en información de las necesidades detectadas.	50%	50%					
1.4. Diseño e identificación básica de procesos de trabajo clave, de procesos de trabajo de apoyo e indicadores.	70%	30%					
1.5. Propuesta de educación, desarrollo y calidad e vida en el trabajo para el cliente interno.	70%	30%					
1.6. Liderazgo directivo para el logro de la satisfacción del cliente usuario.	70%	30%					
2.0. DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO, POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO.							

2.1. Liderazgo mediante el ejemplo del Grupo Directivo al cliente interno.	30%	70%					
2.2. Asignación y delegación de la información básica de procesos, e indicadores definidos por el Grupo Directivo.	30%	70%					
2.3. Definición grupal de tareas individuales y operación de los procesos por el cliente interno.	30%	70%					
2.4. Respuesta inmediata a las necesidades del cliente usuario.	30%	70%					
2.5. Asistencia proactiva de Grupo Directivo hacia el cliente interno.	30%	70%					
2.6. Uso del método de solución de problemas en los procesos de trabajo por el cliente interno.	30%	70%					
2.7. Uso de los métodos de documentación, comparación en los procesos de trabajo por el cliente interno.	30%						
3.0. PRESENTACIÓN DE RESULTADO DE DISEÑO DESPLEGADO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, AL CLIENTE USUARIO.							
3.1. Mejora de resultados de satisfacción del cliente usuario.			100%				
3.2. Autoreconocimiento del cliente interno por resultados de satisfacción del cliente usuario.		30%	70%				
3.3. Protección y regeneración del Medio Ambiente.		70%	30%				
3.4. Promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su comunidad.		30%	70%				
3.5. Desarrollo y protección de tecnología administrativa e industrial.		70%	30%				

4.3.2. Formato para la evaluación b

PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN.

PORCENTAJES ASIGNADOS.

TRABAJO EN EQUIPO PARA LLEGAR AL CONSENSO.

Tabla 17. Formato para la evaluación b.

NOMBRES CRITERIOS		INTEGRANTE A	INTEGRANTE B	INTEGRANTE C	INTEGRANTE D	CONSENSO
1.1.	C					
	A					
1.2.	C					
	A					
1.3.	C					
	A					
1.4.	C					
	A					
1.5.	C					
	A					
1.6.	C					
	A					
2.1.	C					
	A					
2.2.	C					
	A					
2.3.	C					
	A					
2.4.	C					
	A					
2.5.	C					
	A					
2.6.	C					
	A					
2.7.	C					
	A					
3.1.	R					
3.2.	A					
	R					
3.3.	A					
	R					
3.4.	A					
	R					
3.5.	A					
	R					

C: Conocimiento competitivo.

A: Acción inmediata.

R: Resultados competitivos.

CONCLUSIONES

Se cumplió con el primer objetivo porque se dio a conocer la metodología y la aplicación del modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes a la empresa Metaver.

La metodología del modelo de mejora continua propone qué es necesario que el Grupo Directivo, empleados, trabajadores y todos los miembros de la organización que los resultados más contundentes del crecimiento de productividad en una empresa es el trabajo en equipo para que puedan lograr sus objetivos ya que con ello juntan sus habilidades, talento y conocimiento para tener, retener y atraer clientes. La aplicación del Modelo de Mejora Continua para tener, retener y atraer clientes en una empresa Metalúrgica veracruzana (Metaver) qué cómo empresa ganadora de este premio a la calidad tuvo beneficios propios para el crecimiento de la misma. Se hacen estudios de mercados cada 2 años por medio de encuestas para satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de su equipo de vendedores.

El beneficio más importante de la empresa Metaver que exportan al extranjero como Belice y sus principales clientes potenciales son Guatemala y Salvador, lo que la convierte en una empresa más que ganadora, ya que superó las metas de lo establecido en el modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes. Su principal motivo de retención y atracción de clientes de Metaver es que se entregan muestrarios de los productos que fabrican para que sus clientes vean el tipo de producto que ofrecen para verificar la corruga y calibre y es por eso que tiene la atracción de clientes como Aceros Trema, Matusa, Materiales Aceros Jalapa y la empresa Cementera Cruz Azul etc., dando mayor número de piezas por tonelada, atención adecuada y buen precio.

La empresa Metalúrgica Veracruzana para poder garantizar la atención de sus clientes tienen procesos de trabajo como la comunicación, vía telefónica y constantes visitas al representante de ventas lo que les permite atender las quejas y sugerencias de lo que quieren o esperan antes, durante y después de la compra esta es la esencia de esta empresa ganadora para tener retener y atraer clientes nuevos.

En el segundo objetivo se cumplió porque se proporcionan las herramientas básicas necesarias que se deben seguir en el modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes, pero es muy difícil que las personas piensen lo mismo de implementar un modelo de mejora continua, para que sus empresas crezcan y ayuden a la solución de problemas que enfrentan éstas; ya que a un sabiendo la importancia de implementar el modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes del premio estatal a la calidad existen grupos Directivos que se resisten a la implementación de estos por desconocimientos de las ventajas que traen la implementación del modelo de mejora continua para la retención y atracción de clientes.

El trabajador es muy difícil que quiera adoptar nuevas formas de trabajo por lo que se opone totalmente a hacer las cosas de manera diferente de cómo las realiza actualmente.

También es cierto que la falta de capacitación y entrenamiento de los empleados no ayudan adoptar nuevas formas de trabajo para que éstas puedan aplicar el modelo, por eso es necesario que los ingenieros industriales y carreras afines comprendan los beneficios que tienen de aplicar este modelo para que las empresas micro, pequeñas y medianas no se queden estancadas y puedan tener, retener y atraer clientes.

Es necesario que el grupo directivo de la organización proporcionen la capacitación y entrenamiento adecuado a los empleados y trabajadores para trabajar en equipo ya que con esto tendrán los beneficios propios de ser empresas ganadoras aplicando el modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes, teniendo cómo beneficios económicos, motivacionales y la superación personal. A veces también no se aplica un modelo por qué los empresarios tienen miedo al fracaso de ser ganadores y por eso mejor siguen su propia metodología en donde los empleados hacen lo que se les manda y la motivación a los empleados es por salarios o amenazas o no la hay así la gente trabaje bien o no.

Es necesario que los grupos directivos que quieran aplicar por primer vez el modelo de mejora continua para tener, retener y atraer clientes, primero lean completamente el modelo, para que con la metodología puedan ayudar a resolver los problemas de sus empresas. Y así lograr los resultados de forma satisfactoria, y por último quiero anexar que es tiempo que los ingenieros industriales ayudemos a las empresas de nuestro estado y juntos cooperemos para que México sea sinónimo de calidad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ANSPAC= Asociación para las esposas de los trabajadores o vecinas de la planta.
- APP= Administración por procesos.
- CALMECAC= (Calidad Mexicana Certificada). Es el Organismo Nacional de Certificación y Verificación que difunde la cultura de la calidad y certifica las normas.
- CANACERO= Cámara Nacional de la Industria del Acero.
- CANACINTRA= Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- CF= Cliente final.
- CI= Cliente interno y Cliente intermedio.
- CMC= Ciclo de mejora continua.
- CNA= Comisión Nacional del Agua.
- EFQM= Modelo de Calidad para la Fundación Europea (European Foundation for Quality Model).
- FODA= Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las palabras (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- GALLUP= Instituto de Investigación de Mercados y Opinión pública.
- IAQT= Instituto Avanzado para la Calidad Total.
- IMSS= Instituto Mexicano del Seguro Social.
- INEA= Instituto Nacional de Educación para Adultos.
- ITAM= Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- ITESM= Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- ITO= Instituto Tecnológico de Orizaba.
- METAVER= Metalúrgica Veracruzana.
- N.A.S.A.= Nacional de Aeronáuticos y Administración Espacial (National Aeronautics and Space Administration).
- PHDC= Planear, hacer, diagnóstico y corrección.
- Pp= Productividad del proceso de trabajo.
- PSDI= Producto, servicio, documento e información.
- SAC= Sistema de acción correctiva.
- S.G.S.- ICS= Servicios Internacionales de Certificación ó Sistema Comunitario de Ecogestión y Auditoría.

ANEXO

REPORTE DE EVALUACIÓN

1.0. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, POR PARTE DEL GRUPO DIRECTIVO.

Este criterio examina la prioridad e importancia que concede el grupo Directivo de su organización por realizar el análisis del segmento de mercado en el cual participan, por conocer las necesidades del cliente usuario elegido, por el diseño de la estrategia competitiva y por la definición de la cultura organizacional para tener, retener y atraer clientes usuarios e intermedios mejor, más rápido y más barato que su competencia.

1.1. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE USUARIO Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE SUS NECESIADES BÁSICAS Y DIFERENCIALES.

Valor del criterio: 6 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Describan quiénes son los clientes usuarios e intermedios (clientes principales) que participan en la generación de ochenta por ciento del ingreso en su organización.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)

Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)

No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Mencionen cuáles son los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales que atienden en su organización.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Digan qué es lo que más interesa a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios de los productos y/o servicios que su organización ofrece. (Antes, durante y después de la compra).

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Indiquen las diferencias más importantes que existen entre los productos, servicios, documentos e información que ofrecen a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios y los que ofrecen sus competidores (necesidades diferenciales).

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)

Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)

No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

5. Describan la evolución de las necesidades de sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios en los últimos tres años y cómo éstas han sido transformadas en tareas, actividades y especificaciones de producto, servicio o precio.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)

Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)

No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

6. Mencionen las razones por las que algunos clientes se han cambiado con la competencia, y cómo es que su organización ha logrado mantener a otros clientes de la competencia; también mencione el índice de retención de clientes usuarios (clientes principales) e intermedios a la fecha. Comente su política de elección y selección de clientes sus usuarios e intermedios.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

7. Mencionen quiénes de estos clientes actuales (suyos o de la competencia) serán sus clientes principales en los siguientes años (clientes que participarán en la generación del ochenta por ciento del ingreso de su organización) y mencionen que otros nacionales o extranjeros podrían serlo, y por qué no lo son aún.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

8. Expliquen qué hacen en su organización para mantenerse en contacto permanente con las necesidades cambiantes de sus clientes usuarios e intermedios.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

9. Mencionen cuándo y cómo se enteran de lo que sus clientes verdaderamente quieren o necesitan (antes, durante y después de la compra).

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

10. Mencionen cómo se informan del cambio repentino de las necesidades y gustos de sus clientes usuarios e intermedios y diga cómo aseguran la flexibilidad y oportunidad de la respuesta de su organización a dicho cambio para evitar que el cliente usuario o intermedio los cambie por la competencia.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

11. Mencionen cómo funciona su sistema de acopio de necesidades, quejas y sugerencias y cómo usan la información recopilada.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
 Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
 No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

12. Indiquen quién o quiénes en su organización tienen asignada la tarea de comunicación continua con sus clientes, mencionando qué hacen con la información obtenida, cómo la reportan y cómo ésta fundamenta las políticas comerciales, el desarrollo o mejora de nuevos productos, servicios, documentos, información o estándares de servicio.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

13. Describan qué hacen para que todo su personal conozca claramente quienes son sus clientes, qué es lo que esperan de sus productos y servicios y qué tan satisfechos o no están con lo que su organización les ofrecen.

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
 Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
 No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

14. Expliquen qué hacen en su organización para mejorar la información que tienen sobre sus clientes usuarios e intermedios mencionando las necesidades que en el futuro tendrán que satisfacer. Mencionen si todos en su organización conocen y entienden mejor a sus clientes que otras organizaciones que conozcan (competidoras o no).

VALOR: 0.428 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)

Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)

No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

1.2. ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE USUARIO PARA EL DESARRROLLO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS DE TRABAJO.

Valor del criterio: 6 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Expliquen cómo el grupo Directivo determina, diseña y mide las características clave de sus productos y servicios, así como de sus procesos de trabaja para asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes usuarios e intermedios.

VALOR: 1.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)

Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)

No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Mencionen que hace el grupo Directivo para promover que la exactitud, veracidad, confiabilidad y oportunidad en el flujo de su información de necesidades, características y diferencias de sus diversos clientes claves de su organización, desarrollo tecnológico, patentes industriales así como los métodos institucionales de solución-prevención de problemas, mejora y comparación de los diversos procesos de trabajo y bases de datos, sean conocidos por cada uno de los empleados y trabajadores (cliente interno) y por sus proveedores.

VALOR: 1.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Digan quiénes, cuándo y cómo (con registros o reportes) recopilan, clasifican, distribuyen y utilizan la información, sugerencia y quejas obtenidas en el subcriterio 1.1.1., tanto para la mejora o innovación de los procesos de trabajo, como para la planeación de la organización.

VALOR: 1.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Mencionen cómo comparan la forma de recopilación, administración y distribución de la información de las necesidades y requisitos de sus clientes intermedios y finales.

VALOR: 1.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

1.1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES DETECTADAS.

Valor del criterio: 6 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Indiquen cuál es la Misión estratégica (Necesidades básicas y Diferenciales presentes) y la visión estratégica (Necesidades básicas y Diferenciales futuras) que el grupo Directivo ha establecido en su organización, señalando las necesidades presentes y futuras de su segmento de clientes usuarios, los valores ejemplares y las creencias sobre las que sustentan sus acciones congruentes con dicha Misión.

VALOR: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)
Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)
No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Mencionen las características e información de las necesidades del segmento de sus clientes usuarios que serán compartidas con el grupo operativo de empleados y trabajadores, a modo de prepararlos para el despliegue y direccionamiento de los diversos procesos de trabajo propuestos.

VALOR: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Expongan sus estrategias, políticas y planes para sostener o incrementar la competitividad de su organización. Mencionen particularmente sus objetivos y metas en materia de retención y atracción de clientes usuarios e intermedios, explicando como esperan reforzar su posición competitiva, utilizando para ello el presente MODELO de Mejora Continua Diseccionada por el Cliente Usuario.

VALOR: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Expliquen qué hacen los miembros del grupo Directivo por mejorar su plan de negocio para aumentar la competitividad de su organización (mejora proyectada de los procesos de trabajo diseñados para cada uno de los productos, servicios, documentos e información de la empresa, organización o institución hacia la total satisfacción de sus clientes futuros) con la ayuda de su personal, clientes y proveedores externos.

VALOR: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

5. Mencionen cómo traduce el grupo Directivo sus planes en características de productos y servicios, indicadores equipos o métodos estadísticos de medición de los indicadores, programas de capacitación y adiestramiento para operar los procesos de trabajo de su organización descripciones de responsabilidad y autoridad grupales y personales del personal y de los proveedores externos así como del alcance y vigilancia de la capacitación y educación.

VALOR: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

6. Mencionen cómo planean vincular o compartir sus recursos con los de otras organizaciones micro, pequeñas, medianas o grandes para fortalecer su posición competitiva (alianzas estratégicas con clientes intermedios, finales, proveedores y competencia) y para fomentar una cultura regional de reciclaje y autonomía doméstica en forma de eco-villas, eco-pueblos, biopaisajes y municipios ecológicos con acciones sustentables.

VALOR: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

1.4. DISEÑO E IDENTIFICACIÓN BÁSICA DE PROCESOS DE TRABAJO CLAVE, DE PROCESOS DE APOYO E INDICADORES.

Valor del criterio: 5 puntos.

Puntos obtenidos:

1.4.1. Proceso de Trabajo Clave

Valor de criterio: 2 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Expliquen cómo determinan e identifican sus procesos de trabajo clave, con base en las características de sus productos y servicios señaladas como indispensables en las necesidades de los clientes usuarios, intermedios e internos.

VALOR: 0.4 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Indiquen los productos y servicios que su organización ofrece como resultado de estos procesos de trabajo clave.

VALOR: 0.4 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Mencionen cómo el grupo Directivo identifica y diseña estos procesos de trabajo clave para que operen de una manera predecible. Describan qué método utiliza para asegurar que los procesos de trabajo tengan la capacidad de producir de manera consistente bienes y servicios con características plenamente aceptadas por sus clientes usuarios, intermedios e internos iniciando con sus proveedores externos.

VALOR: 0.4 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Expliquen cómo el grupo Directivo determina los indicadores que les permitirán conocer el avance o retroceso de su personal en sus procesos de trabajo clave diseñados para la satisfacción de sus clientes internos y usuarios.

VALOR: 0.4 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

5. Mencionen cómo determinan quiénes pueden ser proveedores externos clave; como los actuales y potenciales participan en los procesos clave y que indicadores de satisfacción han definido conjuntamente para cada proceso de trabajo clave.

VALOR: 0.4 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

1.4.2. Procesos de Trabajo de Apoyo

Valor del criterio: 3 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Describan qué herramientas utilizan para el diseño de sus diversos procesos de trabajo de apoyo.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+)

Existe evidencia de:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-)

No presenta evidencia de:

EVALUADOR:

PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Muestren evidencia de que el Grupo Directivo incluyó en el diseño de procesos de trabajo de apoyo los aspectos jurídicos, fiscales, financieros, contables, comerciales y organizacionales que cumplen los requerimientos oficiales.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Mencionen cómo el grupo Directivo, establece las fronteras entre los procesos de trabajo clave y los procesos de trabajo de apoyo, de modo de promover el trabajo en equipo de las personas, áreas o departamentos que forman la empresa, institución u organización hacia la creación de las experiencias que satisfagan las necesidades de los clientes intermedios y usuarios definidos en la Misión de la organización.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Indiquen cuáles son los productos y servicios que las áreas de apoyo ofrecerán a sus áreas principales como resultado de sus procesos de apoyo.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

5. Describan cómo el grupo directivo apoya el que las personas, áreas o departamentos que participan en los procesos de trabajo de apoyo tengan la capacidad de producir de manera consistente bienes y servicios con características plenamente aceptadas por sus clientes internos, intermedios y finales (Ej. Sistema de garantía, aseguramiento de calidad y estándares).

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

6. Expliquen como el grupo directivo, determina los indicadores cuantitativos y cualitativos que les permite conocer los avances o retrocesos en sus procesos de trabajo de apoyo.

Valor: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

1.5. PROPUESTA DE EDUCACIÓN, DESRROLLO Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO PARA EL CLIENTE.

1. Muestren evidencia de la educación, capacitación, entrenamiento y habilidades que los clientes internos (empleados y trabajadores) deben de tener para cumplir el perfil requerido en la posición o puesto que desempeñan en los diversos procesos de trabajo alineados a la misión. Mencione el alcance y vigencia de la educación y capacitación propuesta por posiciones o puestos por procesos de trabajo y para el proceso de negocio.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Mencione que proceso de trabajo o sistema de certificación utilizan para adecuar la educación, capacitación, entrenamiento y cultura de los clientes internos y de los proveedores externos que no cumplan con el perfil conforme al puesto o posición que desempeñan o van a desempeñar en un proceso de trabajo.

Valor: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Como el grupo directivo facilita el que los contenidos de los puestos en los diversos procesos de trabajo fomenten el desarrollo de su personal, evitando la monotonía y el estancamiento.

Comente cuales son las políticas directivas en cuanto a la promoción y crecimiento del personal y el diseño de procesos de trabajo flexibles para la asignación de tareas, autocompensación y autoreconocimiento grupal.

Valor: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Mencione cómo el grupo directivo que las políticas de higiene, seguridad y ergonomía (luz, escritorio, sillas y ubicación adecuada para todo su personal) sea equivalente y justas cada día.

Valor: 1.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

1.6. LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL LOGRO DE LA SATISFACI3N DEL CLIENTE USUARIO.

VALOR: 3 Puntos.

Puntos obtenidos:

1. Mencione como el grupo directivo se asegura que todos los empleados, trabajadores y proveedores externos de su organizaci3n conozcan y comprendan las pol3ticas institucionales y cuenten con los equipos, documentos, entrenamientos, m3todos e informaci3n necesaria para contribuir con la creaci3n de experiencias que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Valor: 0.75 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Comenten como asegura el grupo directivo que la colocaci3n de su personal esta basada en la confianza mutua, en la informaci3n, educaci3n y comunicaci3n con sus clientes internos, clientes intermedios, clientes finales, proveedores y comunidad en general.

Valor: 0.75 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Mencione como el grupo directivo se convierte en un sólido apoyo para su personal.

Conozca quiénes son sus clientes internos y finales, que características de los productos y servicios ofrecidos son claves, quien es la competencia en segmento y en proceso de trabajo, como impulsan esta práctica de manera más congruente que los dirigentes de otras organizaciones que conozcan (competidoras o no).

Valor: 0.75 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Proporcionen un listado de la asesoría, consultoría, cursos, seminarios, talleres, congresos, educación formal y especialización que el grupo directivo utiliza para elevar su nivel educativo y de preparación frente a la competencia, para mejorar su conocimiento y habilidades directivas, para seleccionar a su personal y para convertirse en un valioso grupo asesor de los empleados, trabajadores y proveedores externos que integran la organización.

Valor: 0.75 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2.0. DESPLIEGUE DEL DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO.

Este escrito examinara el esfuerzo que el grupo de empleados, trabajadores y proveedores realizan en el cono cimiento aplicación e implantación de las políticas y estrategias, base de la información, diseño, procesos y metas proporcionadas por el grupo directivo de la organización.

<p>2.1. LIDERAZGO DEL GRUPO DIRECTIVO BASADO EN VALORES MEDIANTE EL EJEMPLO AL CLIENTE INTERNO VALOR: 5 puntos. Puntos obtenidos:</p>	
<p>1. Expliquen cómo los valores definidos en la planeación estratégica por el grupo directivo de la organización, se relacionan con necesidades y expectativas básicas de los diversos clientes usuarios, intermedios y personales.</p> <p style="text-align: right;">VALOR: 1.25 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISTA:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>2. Proporcionen evidencia de acciones del grupo directivo, que permitan demostrar vivencialmente los valores definidos en la planeación estratégica así como sus creencias hacia el personal de la organización, proveedores externos, clientes intermedios y usuarios.</p> <p>VALOR 1.25 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISTA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>3. Proporcionen evidencia de los valores, creencias, políticas y métodos que el grupo directivo, en el futuro, deberá vivencialmente compartir con el personal de la organización, con la finalidad de prepararlos para la ejecución de nuevas tareas definidas en la visión estratégica.</p>	
<p>VALOR 1.25 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISTA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>4. Mencione cómo el grupo directivo comunica su visión estratégica a los diferentes grupos de trabajo y como facilita la participación creativa e inteligente de personal y de sus proveedores externos en la construcción de los satisfactores futuras del cliente.</p> <p style="text-align: right;">VALOR 1.25 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>2.2. ASIGNACIÓN Y DELEGACIÓN DE LA INFORMACIÓN BÁSICA DE PROCESOS O INDICADORES DEFINIDOS POR EL GRUPO DIRECTIVO, A CLIENTE INTERNO.</p> <p>VALOR: 4 puntos. Puntos obtenidos:</p>	
<p>1. Expliquen cómo miden los indicadores diseñados para los diversos procesos de trabajo, que les permite conocer los avances o retrocesos en su esfuerzo continuo por tener y atraer clientes usuarios e intermedios.</p> <p style="text-align: right;">VALOR: 1.25 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>2. Digan quién o quiénes son responsables de actualizar la información, de medir los indicadores cuantitativos y cualitativos, así como de comparar la velocidad de respuesta en los diversos procesos que en suma producen los satisfactores a las necesidades de sus clientes internos.</p> <p style="text-align: right;">VALOR 1.0 Puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>3. Como aseguran que la información de los procesos de trabajo sea conocida por todos, el personal que en ellos participa y el personal de los proveedores externos, de modo que propicie su toma de decisión a favor del cliente. VALOR 1.0 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>4. Mencione que hace el grupo directivo para que todo su personal cuente con la mejor información sobre el diseño, operaciones, desarrollo, adecuación, mejora e implantación de nuevos procesos en función de las necesidades de los clientes.</p> <p style="text-align: right;">VALOR 1.0 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>2.3. DEFINICIÓN GRUPAL DE TAREAS INDIVIDUALES Y OPERACIONES DE LOS PROCESOS POR EL CLIENTE INTERNO.</p> <p>VALOR: 4 puntos. Puntos obtenidos:</p>	
<p>1. Expliquen cómo dan a conocer el plan y las políticas de la organización, empresa o institución a todo el personal que participa en un proceso de trabajo, de manera que todos entiendan como pueden contribuir a su éxito.</p> <p style="text-align: right;">VALOR: 1.25 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>2. Mencione cómo comparten la información de estos planes estratégicos con sus proveedores externos y lo que hacen los integrantes de los procesos de trabajo con los comentarios recibidos.</p> <p style="text-align: right;">VALOR 1.333 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>3. Indique cómo los líderes de los diversos procesos de trabajo, establecen los grupos, fechas y presupuesto axial como seguimiento, evaluación y mejora.</p> <p style="text-align: right;">VALOR 1.333 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

<p>2.4. RESPUESTA INMEDIATA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE USUARIO.</p> <p>VALOR: 6 puntos. Puntos obtenidos:</p>	
<p>1. Mencione cómo y quiénes detectan, priorizan, diseñan y crean los nuevos productos y/o servicios que requieren sus diversos clientes.</p> <p style="text-align: right;">VALOR: 2.0 puntos.</p>	
<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>
<p>COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

2. Explique cuáles son actualmente sus principales productos y servicios cómo los han evolucionado en los últimos tres años. Expliquen cómo el personal productos y/o servicios que en el futuro demandarán sus clientes en base a su visión estratégica.

VALOR: 2.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Mencione cómo inspeccionan y miden la velocidad de respuesta de los diversos grupos que participan en los procesos de trabajo, para responder a las nuevas necesidades, sugerencias y quejas de los clientes. Presenten evidencia de que sus sistemas de respuesta y atención a clientes son mejores, más rápidos y menos costosos de los de otras organizaciones que conozcan (competidoras o no) en base a la información proporcionada por los mismos clientes.

VALOR: 2.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2.5. ASISTENCIA PROACTIVA DEL GRUPO DIRECTIVO AL CLIENTE INTERNO.

1. Muestren evidencias de que el grupo Directivo se interesa por conocer y atender las necesidades y requerimientos de sus clientes internos y que la plena satisfacción de estos es prioritaria en la organización.

Valor: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Muestren evidencia de que el grupo Directivo sabe que su personal (cliente interno) y sus proveedores externos, quieren y pueden colaborar en los distintos procesos de trabajo y que su papel es el de apoyarlos para que sepan tener, retener y atender a los clientes requeridos.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Describan las políticas, mecanismos, formas y frecuencias que utiliza el grupo Directivo para compartir con su personal (cliente interno) y con sus proveedores claves, la información sobre lo que sus clientes usuarios intermedios esperan de la organización y de que cómo pueden contribuir todos a satisfacerlos plenamente.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Describan cómo apoya el grupo Directivo la adquisición de habilidades (ortografía, redacción, expresión oral, autoestima, comunicación) y proporciona o facilita asesoría, consultoría, educación, capacitación y entrenamiento formal e informal a su personal, para que pueda desempeñar distintos puestos o posiciones ejecutando diversas tareas de los procesos de trabajo.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

5. Muestre evidencias de cómo el grupo Directivo asegura que los líderes de los procesos de trabajo entiendan e interpreten las políticas institucionales y su papel de ayuda hacia el cliente interno (empleados y trabajadores) para que este comprenda a fondo lo que tiene que hacer, él por qué le conviene hacerlo, que lo sepa y pueda hacer y cuáles son las consecuencias de no hacerlo .

VALOR: 0.5 puntos

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

6. Mencione qué hace el grupo Directivo para fomentar y estimular en todo el personal la aportación de ideas e innovaciones en los procesos de trabajo.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

7. Expliquen cómo los líderes de los diversos procesos de trabajo se responsabilizan por dar seguimiento a las iniciativas, ideas e innovaciones del personal participante (cliente interno).

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

8. Mencionen las diversas políticas de autoreconocimiento que La Alta Dirección visualizó y que deben operar en los diversos procesos de trabajo para estimular en su personal el logro de la satisfacción de los clientes intermediarios y usuarios.

VALOR: 0.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2.6. USO DEL METODO DE SOLUCIÓN Y PREVENCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DETRBAJO POR EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Valor del criterio: 5 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Muestren evidencia de que existe un método institucional de solución prevención de problemas en los procesos de trabajo en su organización.
VALOR: 1.25 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Muestren evidencias de que todo el personal y sus proveedores externos críticos conocen y aplican el método institucional para resolver-prevenir mediante técnicas estadísticas los problemas que se presentan en la operación cotidiana de los procesos de trabajo.

VALOR: 1.25 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Muestren evidencias de las mejoras realizadas a los diversos procesos de trabajo utilizando el método de solución-prevención de problemas institucional.

VALOR: 1.25 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Describan cómo comparan los líderes de cada uno de los procesos de trabajo, el método solución-prevención de problemas con el de otras organizaciones competidoras o no.

VALOR: 1.25 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2.7. USO DE LOS METODOS DE DOCUMENTACIÓN, MEJORA Y COMPARACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRABAJO POR EL CLIENTE INTERNO.

Valor del criterio: 7 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Muestren evidencia de existen los métodos institucionales de documentación, mejora y comparación para los procesos de trabajo en su organización.
 VALOR: 1.166 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Muestren evidencia de que todo el personal y sus proveedores externos críticos conocen y utilizan los métodos institucionales de documentación, mejora y comparación para los procesos de trabajo en su organización.

VALOR: 1.166 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Muestren evidencia de la aplicación de los métodos institucionales de documentación, mejora en los diversos procesos de trabajo en la organización.

VALOR: 1.166 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Muestren evidencia de la evidencia de la medición de los costos de no calidad (actividades innecesarias que están contenidas en los procesos de trabajo de su organización), en procesos claves y de apoyo utilizando métodos estadísticos.

VALOR: 1.166 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

5. Muestren evidencia de la mejora en tiempo de la elaboración y estandarización de los productos y servicios generados en los diversos procesos de trabajo de la organización, como resultado de la aplicación de los métodos institucionales de identificación, documentación, mejora, comparación y solución- prevención de problemas.

VALOR: 1.166 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

6. Presenten evidencia de comparación con otros procesos de trabajo de organizaciones competidoras o de otros segmentos de mercados en base a lo señalado en la Misión y Visión estratégica.

VALOR: 1.166 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3.0. PRESENTACIÓN DEL RESULTADO DEL SISEÑO DESPLEGADO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO AL CLIENTE USUARIO.

Este criterio examina la mejora evidente de los productos y servicios, de sus procesos de trabajo clave de sus procesos de trabajo de apoyo, de sus proveedores, de la satisfacción de sus diversos clientes, del Grupo Directivo y el Grupo de Empleados, trabajadores y proveedores externos, y de los resultados financieros de la organización como resultado de su enfoque de tener, retener y atraer clientes.

3.1. MEJORA EN LOS RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Valor del criterio: 10 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Presenten información numérica que demuestre mejora en los indicadores de satisfacción (retención y atracción) de sus clientes internos, intermedios, usuarios y los de su competencia en los últimos años y su conexión con la participación inteligente de su personal. Muestren evidencia de la información poca satisfactoria y lo que hicieron o hacen respecto de las sugerencias, inconformidades o quejas recibidas
 VALOR: 2.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Presenten información numérica que demuestre mejora en los resultados financieros de su organización como resultado de la retención y atracción de un mayor número de clientes intermediarios y usuarios, así como por la reducción de ciclos de tiempo, actividades y costos en los procesos de trabajo de la organización.

VALOR: 2.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Presenten evidencia de mejora cuantitativa, así como de estandarización de los procesos de trabajo que generan los productos y servicios que ofrece la organización en base a la Misión (necesidades presentes) y Visión (necesidades futuras) diseñadas por el grupo directivo y su conexión con el porcentaje de retención y atracción de clientes intermedios y usuarios en el presente y en futuro.

VALOR: 2.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Presente información estadística que demuestre mejora en los productos, servicios, documentos e información de sus proveedores claves externos, como consecuencia de su administración por proceso de trabajo organizacional.

VALOR: 2.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3.2. AUTORECONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO POR RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE USUARIO.

Valor del criterio: 5 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Describen los tipos de reconocimiento económicos y psicosociales que el personal participante en los diversos procesos de trabajo desarrolló a partir de las políticas proporcionadas por el grupo Directivo.

VALOR: 1.25 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Describan el sistema de autoreconocimiento utilizado para compensar psicológica, en especie y económicamente el cumplimiento de los indicadores de satisfacción (retención y atracción) de los clientes intermediarios y usuarios, así como por la autoeducación, desarrollo y reducción evidente de costos en los procesos de trabajo autoauditados.

VALOR: 2.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Proporcionen datos estadísticos de autoreconocimiento grupal e individual en los diversos procesos de trabajo en los últimos dos años y su relación con los índices de satisfacción de los clientes internos.

VALOR: 2.5 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

4. Muestren evidencia de los reconocimientos, menciones y premios que les hayan otorgado sus clientes e intermediarios, así como sus proveedores externos como consecuencia de su esfuerzo grupal de satisfacción, desarrollo, autoauditoría, productividad y competitividad

VALOR: 1.25 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3.3. PROTECCIÓN Y REGENERACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

Valor del criterio: 7 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Describan la aplicación la política de su empresa que promueve reducir los niveles de contaminación, no producir basura y evitar que sus productos, servicios y procesos de trabajo dañen el medio ambiente reciclando sus residuos.
VALOR: 2.33 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Mencionen los resultados obtenidos en sus esfuerzos por mejorar el ecosistema inmediato a sus instalaciones, por ayudar a sus proveedores clave a incorporar acciones relativas a este tema y por las acciones tendientes a mejorar el biopaisaje y biodiversidad de sus municipios, región geográfica o país promoviendo la creación de eco-villas, eco-pueblos y municipios ecológicos en el futuro.

VALOR: 2.333 puntos.

<p>ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:</p>	<p>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:</p>
<p>EVALUADOR:</p>	<p>PUNTAJE OBTENIDO:</p>

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3.4. PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE USUARIO EN SU COMUNIDAD.

Valor del criterio: 7 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Indiquen qué recursos, humanos, económicos y administrativos están dedicados al crecimiento de la cultura de satisfacción del cliente intermediario y usuario en su comunidad (en su familia, escuelas, universidades, acciones, cámaras, instituciones gubernamentales, sociales y de salud, centros deportivos, manzanas, colonias, municipios, estado y país) que provoquen una mejora tangible en la calidad de vida total (alimenticia, educativa, social, económica y productiva) de los habitantes del municipio en donde se encuentra la empresa, organización o institución.
 VALOR: 2.333 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Indiquen desde cuándo iniciaron estas acciones y cómo piensan mejorarlas en el futuro.

VALOR: 2.333 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Mencionen los resultados que han obtenido por la promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su colonia, delegación o municipio.

VALOR: 2.333 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA : _____

3.5. DESARROLLO Y PROTECCIÓN DE TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA E INDUSTRIAL.

Valor del criterio: 6 puntos.

Puntos obtenidos:

1. Describan su proceso de obtención de información de desarrollos tecnológicos y patentes de uso público, aprovechable en beneficio de los procesos de trabajo de su empresa y por consecuencia de sus diversos clientes
 VALOR: 2.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

2. Presenten evidencia de la incorporación de nuevas tecnologías, métodos, desarrollos y sistemas en sus procesos de trabajo a fin de eliminar desperdicios, aumentar su rentabilidad y satisfacer mejor, más barato y más rápido a sus clientes.

VALOR: 2.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

3. Presenten evidencia de la propiedad industrial, intelectual, tecnológica de derechos de autor, patentes y marcas que su institución, empresa u organización ha desarrollado, posee y ha registrado legalmente como resultado de su esfuerzo por diferenciarse de su competencia, reducir sus costos, actualizar sus procesos de trabajo y crear un valor superior evidente a los clientes de su segmento de mercado.

VALOR: 2.0 puntos.

ÁREAS SÓLIDAS (+) Existe evidencia de:	ÁREAS DE OPORTUNIDAD (-) No presenta evidencia de:
EVALUADOR:	PUNTAJE OBTENIDO:

COMENTARIOS PARA LA VISITA: _____

BIBLIOGRAFÍA:

1. Albrecht, Karl. LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE. 3ra. Edición. 1998. Ed. Legis.
2. Albrecht, Karl. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE. Única edición. 1991. Ed. Legis.
3. Albrecht, Karl. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO. 7ma. Edición. España, 1992. España, 1992. Ed. Paidós.
4. Alles, M. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. 2002. Ed. Garnica.
5. Alles, M. ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD. México, 1995. Ed. Mc.Graw Hill.
6. Cantú Delgado, Humberto. DESARROLLANDO UNA CULTURA DE LA CALIDAD. México, 1997. Ed. Mc. Graw Hill.
7. Colunga Dávila, Carlos. ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD. México, 1997. Ed. Panorama.
8. Evans, J.; W. Lindsay. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD. México, 2000. Ed. International Thomson.
9. Guerrero Orozco, Omar. TEORÍA ADMINISTRATIVA DEL ESTADO. 2da. Edición. 2000. Ed. Oxford.
10. Gutiérrez, Mario. ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. México, 1992. Ed. Limusa.
11. Juran, M.; F., Tryna. ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD. Ed. Mc. Graw Hill.
12. Koehler, J. W.; Pankowski, J. M. MEJORA CONTINUA EN EL GOBIERNO. Herramientas y métodos. México. Ed. Panorama.
13. Muller de la Lama, E. CULTURA CALIDAD DE SERVICIOS. México. Ed. Trillas.
14. Rico, Rubén Roberto. CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL. 8va. Edición. 1998. Ed. Macchi.
15. Rico, Rubén Roberto. GERENTES ANSIOSOS, EMPRESAS DISTRAIDAS DE LAS REALIDADES. Única edición. 1999. Ed. Macchi.
16. Sarv Singh, Soim. CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL. México, 1997. Ed. Mc. Graw Hill.

17. Scott, Cynthia; Dennis T, Jaffe. COMO OTORGAR PODER Y AUTORIDAD A SU EQUIPO DE TRABAJO. Ed. Mc. Graw Hill.
18. Stebbing, Lionel. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. El camino a la eficiencia y a la competitividad. 1ra. Edición. Ed. Compañía editora continental.
19. Walton, Mary. COMO ADMINISTRAR CON EL MÉTODO DEMING. Ed. Norma.
20. Zeithaml, V. CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS. Madrid, 1993. Ed. Díaz de Santos.