

**ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADOS AL
CLIENTE QUE SIRVEN COMO MECANISMO DE FIDELIZACIÓN**

MIGUEL ANGEL PEÑA PIRAGUA

CODIGO: 6502010

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTA, COLOMBIA 2017

Tabla de contenido

1. Objetivo General.....	2
2. Objetivos Específicos.....	2
3. Planteamiento.....	2
4. Introducción.....	3
5. Marco teórico.....	5
5.1. Metodología ISO.....	6
5.2. Metodología SIX Sigma.....	6
5.3. Metodología Kaizen.....	7
5.4. Sistema de Gestión de Calidad del Servicio.....	7
6. Identificar los elementos que establecen el enfoque al cliente en un sistema de gestión de calidad.....	7
6.1. ISO 9001	7
6.2. Metodología SIX Sigma	10
6.3. Metodología Kaizen.....	12
6.4. Sistema de Gestión de Calidad del Servicio.....	13
7. Analizar qué elementos de la calidad pueden servir como mecanismo de fidelización.....	16
8. Resumen.....	18
9. Bibliografía.....	19

1. Objetivo General

Analizar qué elementos determinan el enfoque al cliente en un sistema de gestión de calidad y sirven como mecanismo de fidelización.

2. Objetivos Específicos:

- Identificar los elementos que establecen el enfoque al cliente en un sistema de gestión de calidad.
- Analizar que elementos de la calidad pueden servir como mecanismo de fidelización.

3. Planteamiento

¿Qué elementos de un sistema de gestión de calidad enfocados al cliente sirven como mecanismo de fidelización?

4. Introducción

La implementación de un sistema de gestión de calidad al interior de una organización, se ha convertido en una necesidad para las empresas que desean aumentar su competitividad, adaptarse más rápidamente a los ambientes cambiantes y lograr maximizar la satisfacción de sus clientes. La visión que puede tener un sistema depende de las mayores necesidades de optimización de procesos, recursos, costos y en general cada elemento que compone los procesos de la empresa.

Adelantar una cultura de orientación al cliente se explica: con el impacto en los clientes de una estructura firme de modelos de servicio al cliente, en los beneficios de las partes de tener un firme contacto con el cliente, tener preferiblemente una orientación de servicio al cliente, características culturales de servicio al cliente, conocimiento de las expectativas del cliente, realizar objetivos e indicadores clave de desempeño orientados al cliente, la importancia del compromiso de los trabajadores, hacer la diferencia, reconocer la excelencia, la evolución de las estrategias de marketing y el impacto en el cliente. (Berkovi, 2017)

Tomar la ruta de la calidad es una decisión estratégica y muy conveniente, sin embargo si no se tiene clara la importancia de conseguir una transformación de fondo en la forma en que la empresa realiza sus procesos, puede perderse el enfoque fundamental que debe ser la búsqueda constante de oportunidades de mejora para conseguir la satisfacción del cliente y el aumento de la competitividad.

Los programas de calidad total en las empresas privadas han ayudado a que su implementación resulte ser una exitosa. Para muchas empresas, estos programas representan una estrategia importante tanto a nivel local como internacional. Las empresas más exitosas, serán aquellas que logren las más altas expectativas de los clientes ya sea brindando servicios de la más alta calidad y/o productos que cumplen a cabalidad con sus clientes y les brinda una ventaja competitiva única (M., 2017)

“Los programas de calidad total retan a las organizaciones a establecer metas dirigidas a la satisfacción de los clientes a la vez que le permiten a esta tomar acciones maximizar sus recursos y a la vez ser más eficientes” (M., 2017)

A continuación se exponen algunas metodologías o sistemas de gestión de la calidad, enfocadas al cliente y con su respectivo análisis para determinar esos aspectos que traducen en la satisfacción y retención de los clientes.

5. Marco Teórico

A criterio del autor, se han seleccionado 4 sistemas de gestión de la calidad para enfocar el marco teórico del presente trabajo. La selección realizada permite visualizar más claramente el enfoque al cliente y esto a su vez se convierte en el elemento más claro a la hora de desarrollar la investigación.

5.1 Metodología ISO:

Es la organización internacional de estandarización de normas “International Organization for Standardization”. “Este ente reúne los conceptos de expertos para que voluntariamente se dicten las normas relevantes de fabricación y calidad de bienes y servicios para apoyar los retos a nivel mundial” (ISO, 2017).

La implementación efectiva de esta norma puede fortalecer su posición competitiva; adaptarse al mercado cambiante; lograr mayor productividad; brindar una mejor imagen al mercado; disminuir los excesos, desperdicios y defectos; mejorar la administración; obtener mayor rentabilidad; obtener la satisfacción, lealtad y retención del cliente; Incrementar la productividad laboral, de aquí que uno de los enfoques más relevantes de la norma sea el cliente, su satisfacción, lealtad y retención (Benzaquen-de, 2017).

5.2 Metodología Six Sigma:

“Es una metodología de procesos creada por Motorola. Está centrada en la reducción de la variabilidad de la entrega de un producto o servicio al cliente” (Lean Solutions, 2017), o de

forma más amplia, Six Sigma “Es una metodología para mejorar los procesos de las empresas por medio de la estadística más que con la intuición, este enfoque comprobado a la vista de varias industrias, reduciendo costos y aumentando la satisfacción de los clientes.” (6sigma, 2017)

5.3 Método Kaizen:

Kaizen se traduce como mejoramiento (de Kai, que significa cambio, y zen, que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía hace y, más precisamente, en la forma como se realizan las actividades (Wellington, 1997, pág. 14)

5.4 Sistema de Gestión de la calidad del servicio

Este es un sistema que reúne conceptos de Calidad Total e ISO 9000, en su teoría “La calidad del servicio percibido por los clientes depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por ser el cliente el punto focal del sistema, todos los elementos de este deben orientarse al cliente” (Riveros Silva, 2007, pág. 63) cuando el autor se refiere a los elementos se refiere a: La Gestión Estratégica, Personas, Recursos y la Estructura del Sistema (Diseño, Operación, Evaluación, Mejora y Mercadeo).

Al dar inicio al programa y cumplir los objetivos propuestos, se hace necesario determinar los factores comunes que se pueden presentar en los 5 sistemas propuestos, después se propone determinar, qué diferencias pueden llegar a existir entre los modelos y dentro del universo de variables, las características de cada método, después descubrir o determinar los

elementos que se hacen centrales al determinar que factores están o se pueden enfocar al cliente y pueden lograr retener su lealtad.

6. Identificar los elementos que establecen el enfoque al cliente en un sistema de gestión de calidad.

6.1 ISO 9001

Los elementos que componen la estructura del sistema de gestión ISO 9001 son Contextualización de la organización, Liderazgo y enfoque al cliente, Planificación, Apoyo e infraestructura y operación, Seguimiento, medición, análisis y evaluación y Mejora continua. Cada uno de ellos se enfocó al cliente para el objeto del presente estudio.

6.1.1. Contextualización de la organización es “el proceso en el que se determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad” (ICONTEC, 2015, pág. 2). Basados en esta determinación se identifican las áreas que requieren con mayor urgencia de una mayor atención del sistema. Por ejemplo si se trata del área de producción, el enfoque al cliente se identifica cuando, guardando los parámetros de costo, se realizan esfuerzos por aumentar la calidad que beneficie al cliente; En el área comercial o de ventas, que requerimientos de capacitación hace falta para aumentar la sensación en el cliente de conocimiento del producto y los beneficios que se transfieren al mismo, y en un análisis externo, que valor está generando la competencia en el mercado para determinar qué oportunidad de mejora se puede realizar al interior de la empresa.

En general la contextualización de las necesidades de gestión de calidad en el interior de la empresa son más fáciles de encontrar cuando se direcciona al cliente puesto que durante las últimas dos décadas, los profesionales de la mercadotecnia llegaron a la conclusión de que pueden aprender más sobre sus clientes y lograr mayores ganancias, si desarrollan relaciones a largo plazo con ellos. (Ferrell, 2018, pág. 46)

6.1.2. El segundo paso a contemplar es el liderazgo y el enfoque al cliente, al analizar estos principios, se empieza a comprender que toda actividad o proceso no debe terminar solamente en el análisis de las bases rentables o las utilidades solamente, sino en la forma de conseguir la máxima satisfacción al mejor costo posible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta norma ISO 9001 internacional son: La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; (ICONTEC, 2015, pág. i)

Así pues, el enfoque del cliente compromete desde la gerencia a todas las áreas a asegurar una perspectiva al cliente como se indica en el texto a continuación.

Por otro lado la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y

la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; Y se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente. (ICONTEC, 2015, pág. 4)

Como puede apreciarse en la cita anterior, el cliente como enfoque principal hace que alrededor de su satisfacción se generen las iniciativas que crean una cultura organizacional donde cada integrante de la empresa, trabaja en función de lograr con los productos y servicios, que el cliente perciba una experiencia satisfactoria cada vez que tiene contacto con la empresa, no solamente cuando se realiza una transacción si no en cualquier contacto con cualquier área que tenga.

6.1.3. El proceso de Planificación es muy importante porque permite anticiparse a los procesos y actividades que deben desarrollarse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “A mitad del siglo XX la planificación estratégica se enfocaba en vender productos a los clientes, en lugar de hacer productos para los clientes” (Ferrell, 2018, pág. 71). Es por esto que es indispensable cambiar la manera en que se planifica por un enfoque que gire alrededor de las necesidades del cliente sin dejar de visualizar el contexto organizacional y las expectativas de las partes interesadas en el producto o la empresa.

6.1.4. Brindar el apoyo requerido al proyecto, empresa, proceso o servicio para la operación, significa que la dirección o gerencia está dispuesta a cumplir con las exigencias que el programa de calidad demande. “El enfoque de la gerencia estratégica de costos de calidad puede entenderse mejor comparándolo con las premisas y supuestos tradicionales sobre calidad con respecto a responsabilidad, proveedores, diseño de productos, objetivos de errores y costeo” (Boulanger, 2017).

6.1.5. Uno de los elementos más importantes de todo el sistema es el seguimiento, medición, análisis y evaluación, gracias a esto, la información que se recopila durante el proceso permite realimentar el sistema y cumplir con el principio de mejora continua, en esta etapa el enfoque al cliente se direcciona cuando la organización “realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información” (ICONTEC, 2015, pág. 20). La información obtenida debe orientarse a mejorar “los productos y servicios para cumplir con los requisitos del cliente, así como considerar las necesidades y expectativas futuras; Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; Y mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad” (ICONTEC, 2015, pág. 20).

6.2. Metodología Six Sigma

La filosofía del Six Sigma está orientada al cliente, ya que gira alrededor de sus necesidades y lo posiciona en un lugar en el que se convierte en la razón de ser de la organización.

Los clientes suelen ser considerados como una de las prioridades de las empresas, ya que ellos dinamizan los ingresos y el posicionamiento de la marca en el mercado. A medida que se utiliza Seis Sigma, se facilita la identificación de las necesidades de los clientes. Por tal motivo, se puede indicar que las mejoras del Seis Sigma se definen por su impacto en la satisfacción y creación de valor para los clientes (Gómez Montoya, 2017, pág. 227)

Los elementos que determinan el enfoque al cliente, hacen parte del ciclo del proceso bajo la metodología DMAIC, este ciclo permite cumplir con los principios de calidad y de mejoramiento continuo. Analicemos a continuación estos elementos enfocados al cliente.

Metodología del Seis Sigma DMAIC Seis Sigma se apoya en una metodología denominada DMAIC (Define o Definir, Measure o Medir, Analyze o Analizar, Improve o Mejorar, Control o Control), la cual facilita el mejoramiento de procesos y productos basándose en cinco fases que se describen a continuación: (Gómez Montoya, 2017, pág. 229).

Para ejemplarizar, el autor del presente documento se permite desarrollar la metodología, utilizando unas preguntas hipotéticas que permitan comprender la forma en que se construye el programa:

Definir: ¿Qué dificultades estamos presentando en la calidad de nuestro producto?
“En esta fase, también se determina el alcance del proyecto o las fronteras que delimitarán el inicio y el final del proceso que se busca mejorar” (Gómez Montoya, 2017, pág. 229).

Medir: ¿Qué tan satisfecho está el cliente con nuestro producto?, esta pregunta permite determinar las oportunidades de mejoramiento en la calidad del producto o servicio, la forma en que se entrega o comercializa el mismo o en general, las variables medibles de satisfacción del cliente. “Esta fase permite medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar a través de la medición de los CTQ (Critical to Quality), los cuales permiten establecer cuantitativamente los defectos u oportunidades que se desarrollarán en las fases posteriores del proyecto” (Gómez Montoya, 2017, pág. 229).

Analizar: ¿Cómo podemos mejorar nuestro producto?, en esta etapa del proceso se pueden evaluar oportunidades con proveedores, proceso productivo, nivel de servicio...u otras alternativas para maximizar la satisfacción del cliente. “se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora” (Gómez Montoya, 2017, pág. 229).

Mejorar: En esta etapa se implementan los planes de mejora y se “Se diseñan soluciones que ataquen el problema raíz y lleven los resultados hacia las expectativas del cliente” (Gómez Montoya, 2017, pág. 229).

Controlar: “Tras validar que las soluciones funcionan, es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo” (Gómez Montoya, 2017, pág. 230). Es necesario incluir procesos que aseguren que se mantenga el resultado al futuro.

6.3 Metodología Kaizen

El Kaizen es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de producto y de proceso diseñados para aumentar la satisfacción del cliente. (Obsérvese el orden intencional de producto, proceso y cliente en la enunciación del objetivo: tradicionalmente, los mercados japoneses se han orientado más hacia el producto que hacia el cliente; el énfasis primordial del Kaizen en la calidad el producto antes que en el servicio refleja esta tradición). (Wellington, 1997, pág. 15)

Los principios Kaizen comparten los principios de mejoramiento de las otras metodologías, para el presente estudio, se dirigirá el enfoque al cliente directamente.

La base del Kaizen es un enfoque a largo plazo en las necesidades de los clientes. Según el Kaizen, es esencial que todas las actividades conduzcan inexorablemente a una mayor satisfacción del cliente. El Kaizen no permite términos medios: una compañía ofrece productos de calidad y una satisfacción sin igual a través de ellos, o bien no lo hace. En una compañía Kaizen, es responsabilidad personal de cada cual asegurar que sus productos (y el servicio para que lleguen a manos de los clientes) satisfagan las necesidades de los clientes. (Obsérvese que el punto focal primordial del Kaizen es la calidad del producto, pero como no existe distinción entre fabricar productos de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes, la calidad del servicio está indisolublemente unida a la cadena de manufactura-venta. Mi argumento es que el Kaizen también puede incluir el cuidado al consumidor como parte de su punto focal directo). (Wellington, 1997, pág. 17)

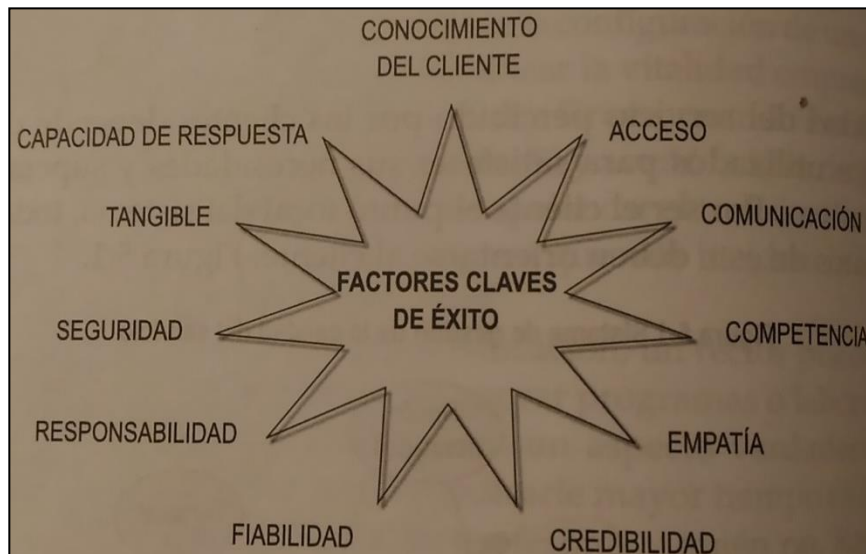
El direccionamiento de calidad para el cliente anterior, aborda abiertamente el servicio como elemento fundamental para completar y asegurar el enfoque al cliente.

6.4 Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio

El autor del Sistema, Pablo Emilio Riveros Silva, propone un modelo inspirado en el átomo, donde el núcleo es el cliente, y este a su vez interactúa con: La gestión estratégica (Gerencia, estrategia corporativa y políticas de calidad), Personas (Talento Humano), Recursos (Tecnológicos, planta y equipo) y Estructura del sistema (Mercadeo, Diseño, Operación y evaluación). Para el presente estudio voy a enfocarme directamente en la interacción de estas áreas de la organización, con el cliente.

“La calidad del servicio percibido por los clientes depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por ser el cliente el punto focal del sistema, todos los elementos de este deben orientarse al cliente”. (Riveros Silva, 2007, pág. 63)

Figura 1 Dimensiones de la calidad del servicio.



6.4.1 Conocimiento del cliente

“Se refiere principalmente al conocimiento que debe tener al personal de contacto con el cliente, en cuanto a necesidades y expectativas de este”. (Riveros Silva, 2007, pág. 64)

6.4.2 Acceso

Se refiere a los medios de comunicación que pueden ser, llamada telefónica, página web, correo electrónico y básicamente, todas las alternativas que existan de tecnologías de la comunicación. Tener una buena plataforma de estos servicios es considerado una fortaleza necesaria en momentos en que la diversificación de estos sistemas, se convierte en un elemento fundamental para brindar un buen servicio al cliente.

6.4.3 Comunicación

Esta dimensión se refiere a mantener informado al cliente en el lenguaje que le sea fácilmente entendible con respecto a: El servicio que se le suministra, el costo, cambios que se realicen en las condiciones del servicio o producto y sus alternativas para la solución de situaciones que lo hagan sentir insatisfecho. (Riveros Silva, 2007, pág. 66)

6.4.4 Competencia

“Son las habilidades, conocimientos y destrezas del personal que presta el servicio, habilidades para el contacto personal, competencias técnicas y resolución de problemas, aclaración de preguntas o inquietudes”. (Riveros Silva, 2007, pág. 67)

6.4.5 Empatía

Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, se manifiesta en el compromiso con el cliente, cortesía, trato con respeto y consideración, esmero y personalización, interés por solucionar problemas, capacidad de escucha, tacto y creación de una atmósfera amistosa al tener contacto con el cliente. (Riveros Silva, 2007, pág. 68)

6.4.5 Credibilidad

“Es la comunicación de imagen de honestidad de la organización, tiene que ver con: Nombre de la empresa, reputación, capacidad de contacto directo, sinceridad con el cliente, corrección de errores, servicio incondicional y honestidad”. (Riveros Silva, 2007, pág. 68)

6.4.6 Fiabilidad

Brindar el servicio de forma correcta desde el principio. Es la habilidad de prestar el servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con: Exactitud en la facturación, cumplimiento de tiempos, Bases de datos de clientes

exactas, mantener la promesa del servicio y hacer las cosas bien todo el tiempo.
(Riveros Silva, 2007, pág. 69)

6.4.7 Responsabilidad

“Corresponde a la rectitud en la prestación del servicio. Está relacionado con: Relación de transacciones oportunas, puntualidad en las reuniones y compromiso en la satisfacción del cliente”. (Riveros Silva, 2007, pág. 68)

6.4.8 Seguridad

“Sentimiento de los clientes de estar en buenas manos. Se relaciona con la confidencialidad, seguridad financiera y física”. (Riveros Silva, 2007, pág. 70)

6.4.9 Tangible

“Es lo que el cliente percibe como evidencia física del servicio, instalaciones físicas, apariencia del personal que atiende, equipos utilizados para prestar el servicio, tarjetas, boletines documentos, presentación de su página web”. (Riveros Silva, 2007, pág. 70)

6.4.10 Capacidad de respuesta

Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.

Ejemplos del tema están asociados con servicios a domicilio, servicio rápido en un restaurante, solución ágil a algún problema. (Riveros Silva, 2007, pág. 71)

7. Analizar que elementos de la calidad pueden servir como mecanismo de fidelización.

Una vez identificados los elementos que establecen el enfoque al cliente, que compone el primer objetivo. Se procede analizando a qué de estos elementos, a criterio del autor, puede servir como mecanismo de fidelización.

Primero voy a proceder a definir el concepto de fidelización:

“En cualquier negocio se sigue la premisa de que "el cliente es lo primero" y, por tanto, se intenta en todo momento satisfacer sus necesidades para conseguir su fidelización. Pero estas necesidades no tienen que ver únicamente con el nivel técnico de los profesionales del centro, sino que van más allá y engloban muchos otros factores. (Rivera, 2017), pero que es fidelización entonces, la Real Academia de la lengua lo describe como “Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella” (Real Academia de la lengua, 2017)

Procediendo con el análisis, se puede ver que hay varios aspectos comunes en los 4 sistemas expuestos, el primer elemento es la percepción de la organización a través de procesos que se convierten en ciclos, más detalladamente, se comprende la calidad como una oportunidad de mejoramiento continuo y este mejoramiento, tiene como centro la satisfacción del cliente. “los profesionales de la mercadotecnia llegaron a la conclusión de que pueden aprender más sobre sus clientes y lograr mayores ganancias, si desarrollan relaciones a largo plazo con ellos”. (Ferrell, 2018, pág. 46)

El segundo elemento mencionado es el seguimiento de las percepciones del cliente “realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar

el seguimiento y revisar esta información” (ICONTEC, 2015, pág. 20). Este contacto con el cliente permite realimentar los procesos y mantener o mejorar la calidad; Diseñar mejoras o hasta nuevos productos encaminados a mantener la preferencia del cliente.

El último elemento que hace, en la opinión del autor, que el cliente prefiera el producto o servicio ofrecido, es la calidad del servicio al cliente, este tema no puede ponderarse en un segundo plano puesto que el consumidor actual, es más exigente y el servicio de venta y post venta, toma una alta relevancia a la hora de tomar la decisión de elegir uno u otro producto. Una frase célebre del empresario líder Walt Disney dice que: “Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos”, esta visión estratégica de su negocio hace que los parques de atracciones sean de los más reconocidos a nivel mundial. “La calidad del servicio percibido por los clientes depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por ser el cliente el punto focal del sistema, todos los elementos de este deben orientarse al cliente”. (Riveros Silva, 2007, pág. 63)

8. Resumen

Elegir un sistema de gestión de la calidad comprende el resultado de la visualización de los ciclos de procesos de la compañía en función de la mejora continua, la optimización de los procesos y la satisfacción del cliente para que procure, elegir la mayor cantidad de veces, nuestro producto o servicio. Dicho programa de calidad inicia con el diseño de un producto, pasa por el proceso productivo y continúa con el servicio al cliente, para realimentar así el proceso y buscar todo el tiempo, las oportunidades de mejorar y llegar al cliente de formas más creativas.

En mi opinión, algunas empresas pueden experimentar problemas en sus ventas o para mantener sus clientes por el hecho de dejar por fuera de la ecuación de calidad alguno de los

elementos expuestos, por ello recomiendo tener una visión holística de la empresa para determinar con mayor capacidad, los cambios que se debe procurar para que el cliente esté lo más satisfecho posible. No basta con hacerlo una vez, puesto que el ambiente es cada vez más competitivo y cambiante, así que las empresas deben adaptarse más rápido a los cambios que esto exige.

9. Bibliografía:

6sigma. (10 de 09 de 2017). Obtenido de <https://www.6sigma.us/six-sigma.php>

Bancoldex. (17 de 08 de 2017). Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Benzaquen-de, L. C.-s. (5 de 09 de 2017). *Proquest*. Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co:2518/docview/194304782?accountid=30799>

Berkovi, J. (24 de 09 de 2017). *Effective client management in professional services: how to build successful client relationships*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>

Boulanger, F. J. (17 de 09 de 2017). *Dialnet plus*. Obtenido de <https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co:2518/servlet/articulo?codigo=5198825>

Ferrell, O. D. (2018). *Estrategia de marketing*. Cengage.

Gómez Botero, P. A. (19 de 09 de 2017). Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/946/853>

Gómez Montoya, R. A. (21 de 09 de 2017). *lasallista.edu.co*. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/515/1/13.%20223-242.pdf>

ICONTEC. (2015). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001*. BOGOTÁ: ICONTEC.

ISO. (5 de 09 de 2017). Obtenido de <https://www.iso.org/about-us.html>

Lean Solutions. (10 de 09 de 2017). Obtenido de <http://www.leansolutions.co/conceptos/que-es-six-sigma/>

Londoño, D. I. (2010). LAS PYMES: UNA MIRADA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ACADEMICA. *REVISTA MBA EAFIT*, 16.

M., R. L. (24 de 09 de 2017). *Proquest*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co:2518/central/docview/883571999/CBA942BB7B949AEPQ/1?accountid=30799>

Pentlicki, J. H. (10 de 09 de 2017). *Proquest*. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co:2518/central/docview/1559962112/A9947749C6734633PQ/1?accountid=30799>

Real Academia de la lengua. (24 de 09 de 2017). Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=HrYdIO3>

Rivera, S. (24 de 09 de 2017). *Dialnet plus*. Obtenido de <https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co:2518/servlet/articulo?codigo=4581667>

Riveros Silva, P. E. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones Ltda.

Robin, C. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Schlickman, J. J. (2003-01-01). *Iso 9001 : 2000 Quality Management System Design*. Norwood Massachusetts: Artech House.

Suárez-Barraza, M. C.-A.-D. (13 de 09 de 2017). *Proquest*. Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co:2518/docview/884218282?accountid=30799>

Villegas, A. (18 de 08 de 2017). *Compilacion la estrategia empresarial en tiempos de turbulencia*. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2013/08/3la-estrategia-empresarial-en-tiempos-de-turbulencia_compilacion.pdf

Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. Bogotá D.C: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Womack, J. (2003). *Lean Thiking*. New York: Free Press.