

GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA, PUNTOS CLAVE PARA LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Mónica María Berna Zipa

Cód. d0101886

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de estudios a distancia

Programa de Administración de Empresas

Diplomado en Sistema de Gestión de la Calidad

Bogotá, D.C. 2015

Índice

Introducción	1
1. Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente	
3	
1.1 Enfoque al Cliente	5
1.2 Enfoque basado en procesos	8
1.3 Mejora Continua	13
1.4 ISO 9001	18
2. Caso Empresarial 1 (encuestas)	20
2.1 Descripción detallada del caso	24
2.2 Análisis del caso versus Enfoque al Cliente y Procesos	28
3. Conclusiones	30
4. Referencias Bibliográficas	31

Introducción

Existen ocho principios sobre los cuales se debe construir el sistema de gestión de calidad de una organización, estos pilares al ser todos de gran importancia deben formar parte de mencionado sistema, en pro del éxito de la compañía y la consecución de los objetivos planteados, en este escrito la orientación se dará en torno a empresas prestadoras de servicios privados y se concentrará en el enfoque basado en procesos, cliente y mejora continua.

La finalidad al centrar la atención en estos tres principios (procesos, cliente y mejora continua) iniciando con la teoría que los describe y soporta su importancia, es posteriormente ver como en la práctica las organizaciones se ven beneficiadas o afectadas por su correcta o incorrecta aplicación al interior de la empresa.

Este escrito de carácter argumentativo, busca defender la teoría expuesta alrededor de la gestión por procesos como un enfoque eficaz y eficiente que conlleva a las organizaciones al éxito, basándose para ello no solo en la teoría contenida en la bibliografía citada, sino también en casos empresariales que nos permiten identificar como diferentes empresas de servicios afectan al cliente de manera frecuente al seguir los procesos ya establecidos pero sin enfocar su atención en las necesidades reales del cliente.

¿Comprenden las organizaciones las necesidades de sus clientes y se esfuerzan por exceder sus expectativas? para dar respuesta a este interrogante es necesario conocer la opinión de las dos partes involucradas clientes y organizaciones, una vez analizada la teoría y los casos empresariales, podremos concluir entre otros aspectos que los procesos de las compañías analizadas en casos puntuales no satisfacen las necesidades de los clientes y además están lejos de exceder sus expectativas, ofreciendo una solución de trasfondo que es Enfocar los esfuerzos de la organización en exceder las expectativas de sus clientes.

Para dar cumplimiento a lo anterior, empezaremos por exponer la teoría correspondiente a lo que es a grandes rasgos el sistema de gestión de calidad, los enfoques en procesos, cliente y

GESTIÓN POR PROCESOS

mejora continua y la norma ISO 9001, para luego analizar el papel que juegan los conceptos adquiridos en el contexto de dos casos empresariales reales en los cuales se identifica el maltrato recibido por los clientes de dos diferentes empresas de servicios para ofrecer al final más que soluciones puntuales, filosofías de servicio que permitan al lector concientizarse de su labor dentro de una organización y el impacto que tienen los procesos que realiza en la satisfacción del cliente.

Gestión Por Procesos Y Mejora Continua, Puntos Clave Para La Satisfacción Del Cliente

Sistemas De Gestión De Calidad

Al comprender el Sistema de Gestión de Calidad de una organización, como el mecanismo empleado para la planeación, establecimiento y ejecución de procesos y sus respectivas acciones de mejora continua, bajo estándares de calidad determinados, medidos a través de indicadores y que se desarrollan en pro de los clientes comprendiéndolos como la fuente de ingresos de la organización y de quienes depende la empresa para lograr sus objetivos.

Se hace necesario evaluar que mencionado sistema de gestión de calidad sea eficaz y eficiente pues en esta breve definición se pretende mostrar la importancia e impacto del mismo para el funcionamiento estable de las empresas, en este aspecto la norma ISO 90001, más que la normatividad vigente, se convierte una fuente de información y guía para el desarrollo de acciones enfocadas en las calidad de los procesos.

La norma describe el SGC como una decisión estratégica de las organizaciones(Organización Internacional para la Estandarización, 2008, pág. 6; Organización Internacional para la Estandarización, 2008) y teniendo en cuenta los múltiples factores que pueden impactar la implementación de un SGC no es su propósito impartir arbitrariamente un esquema de SGC o documentación, sino más bien ser guía al interior y exterior de la organización para la evaluación de la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente en lo relacionado con el producto o servicio prestado.

Para ver el impacto que tiene sobre el cliente y sobre la organización la eficacia de un SGC, es necesario comprender que este no abarca solo procesos, cliente y mejora continua, que son puntos en los cuales realizaremos énfasis a lo largo del documento, sin embargo hay mas factores de importancia dentro del SGC.

GESTIÓN POR PROCESOS

Algunos de ellos son la implementación de un CRM que lleve a maximizar la experiencia del cliente dentro de la compañía con el fin de tener fans y no clientes, el uso del servicio al cliente como un factor diferenciador y estratégico, el comprender la estrategia de la compañía como el punto de partida para la implementación del sistema de gestión de calidad.

También forma parte del sistema de gestión de calidad asegurar que los indicadores de gestión se conviertan en elementos de control que además de permitir evaluar la gestión son partida del plan de mejora continua, lograr que a través de la gestión por competencias se gestionen los recursos humanos de la organización orientándolos a la producción de servicios o productos de alta calidad.

Para finalizar esta breve descripción de lo que es un sistema de gestión de calidad es importante mencionar que existen normas que complementan la ISO 90001 aportando a temas específicos de diferentes industrias, y que las auditorías internas van más allá de la detección y la prevención del fraude llegando a ofrecer información a la alta gerencia que permite evaluar el cumplimiento de objetivos y la efectividad de controles establecidos.

Enfoque Al Cliente

Es necesario crear conciencia acerca de la importancia y el papel del cliente para la empresa, cuando visualizamos al cliente como un integrante más de la cadena de proceso y no comprendemos su importancia podemos caer en el error de diseñar procesos que en realidad no ofrecen valor agregado y adicional a esto podríamos realizar mediciones cuyo enfoque no gire en torno a la satisfacción del cliente.

De manera inicial es necesario que la alta dirección asegure el cumplimiento de los requisitos del cliente de manera que se superen las expectativas del mismo, para esto la planeación estratégica de todas las áreas funcionales de la organización deben girar en torno a cumplir este objetivo y esto se logra con procesos óptimos y mediciones asertivas.

Cuando hablamos de procesos enfocados en el cliente debemos pensar no solo en los procesos relacionados con la venta, sino también en aquellos procesos previos a la adquisición, cuando los clientes aun son potenciales y no han adquirido el servicio; Esto sin dejar de lado los procesos post venta, si son productos aquellos procesos posteriores a la entrega y de cuyo éxito depende una nueva compra y para el caso de las empresas de servicios procesos que aseguren la continuidad y satisfacción por todo el tiempo de relación comercial.

Existen requisitos no manifestados por el cliente, pero que son de conocimiento de la empresa pueden ser legales o relacionados con el producto o servicio y estos también deben asegurarse de manera que se logre la máxima experiencia y aprovechamiento por parte del cliente.

Cuando hablamos de medición enfocada en el cliente, hacemos referencia al compromiso que tiene la organización de realizar seguimiento acerca de la percepción del cliente con relación al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, cada organización elige como realizar estas mediciones, lo puede hacer internamente o a través de terceros especializados en estas mediciones, también puede utilizar las dos alternativas.

GESTIÓN POR PROCESOS

Para realizar mediciones internas una alternativa completa es la implementación del CRM (Customer Relationship Management) que más que un software es la creación de una cultura corporativa que trabaja poniendo al cliente como prioridad, para conocerlo, entenderlo, atenderlo y satisfacerlo, a través de un equilibrio entre, los procesos, la tecnología, el recurso humano, y el uso eficaz y eficiente de los demás recursos asignados (Universidad Militar Nueva Granada, 2010, pág. 53).

El resultado final de esta estrategia CRM debe ser adquirir nuevos clientes, fidelizar a los clientes a través de la atención oportuna de sus necesidades, afianzar la relación con los clientes actuales al exceder sus expectativas, retener a aquellos clientes que por errores en la cadena de proceso o por factores externos desean retirarse de la compañía.

El CRM debería permitir a la organización conocer aspectos de su cliente que le ofrezcan información demográfica, económica y emocional, segmentar su base de clientes para mayor precisión al momento de ofertar nuevos productos, de fidelizar y de retener, conocer las insatisfacciones de sus clientes para atacar la causa raíz de sus problemas con la organización y crear un modelo único de interacción que convierta a sus clientes en algo más que clientes, FANS.

Entre otros beneficios del CRM esta el conocimiento y la segmentación de clientes, sin embargo es el uso inteligente que los colaboradores den a la información obtenida lo que realmente va a marcar la diferencia, podrían tener un software robusto de información pero si la cultura empresarial no es una cultura basada en el servicio, el entendimiento de las necesidades y el trabajo en pro de ofrecer al cliente calidad de servicio en todas las áreas no se logrará una relación de beneficios mutuos.

También es necesario entender que los clientes tienen un ciclo de vida dentro de la organización, unas etapas de comportamiento relacionadas principalmente con su tiempo de conocimiento del producto, y que para cada etapa del cliente deben existir procesos y tratamiento diferente, estas etapas son conocimiento, adquisición, conversión, retención y lealtad.

GESTIÓN POR PROCESOS

Cuando se habla de conocer las necesidades del cliente debemos tener claro que en un gran número de oportunidades el mercado conoce más las necesidades que el mismo cliente, y que a su vez es el mercado quien en el día a día ofreciendo versiones diferentes y novedosas de productos ya existentes logra concientizar al cliente acerca de su necesidad.

Partiendo de lo anterior podría decirse que la empresa tiene una ventaja al vender de manera previa la necesidad y posterior el producto ya que el descubrimiento de las necesidades del cliente produce a futuro los ingresos que necesita la compañía para mantenerse en funcionamiento.

Una vez adquirido el producto o servicio debería pensarse en varios aspectos que hagan la vida del cliente y su relación con la empresa un acto ameno y agradable, por ejemplo tiempos de servicio cortos con soluciones inmediatas y adaptabilidad a las nuevas necesidades del cliente que en un mundo cambiante varían frecuentemente,

Una empresa que enfoca su trabajo en el cliente, es una empresa que tiene clara la necesidad de mejorar de manera continua sus procesos, que comprende que la variación constante en las necesidades del cliente implica también cambios constantes al interior de la organización y que dichos cambios deben ser transparentes para el cliente y solo verse reflejados en su satisfacción

Podríamos decir entonces que si las empresas y su rentabilidad dependen del consumo de sus clientes deben en primer lugar conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes y en segundo lugar esforzarse para superar sus expectativas con procesos de calidad, además que para lograr este conocimiento debe utilizar las diferentes herramientas de medición interna y/o externa.

Enfoque Basado En Procesos

El éxito de las compañías es medido a través de indicadores, estos indicadores están diseñados de tal forma que se logre conocer con ellos el avance en lo relacionado con el logro de objetivos de todas las áreas de la organización, que unidos forman la planeación estratégica de la empresa.

En el camino al cumplimiento exitoso de estos objetivos, se cuenta con recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, estos últimos utilizan los demás recursos para la realización de actividades, éstas deben ser gestionadas como un proceso eficaz y eficiente para con esto lograr la consecución de objetivos, hablaríamos entonces de procesos orientados a los resultados.

Cada proceso existente dentro de una organización debe diseñarse bajo la premisa de satisfacer una necesidad o expectativa del cliente, luego con los recursos existentes de manera eficiente y eficaz los colaboradores tienen la responsabilidad de asegurar la realización de los mismos y trabajar en mejorarlos de manera continua.

Cuando se habla de eficacia hacemos referencia al logro de los resultados que se esperaban tras el establecimiento de los objetivos de la empresa, por otra parte la eficiencia se orienta al uso adecuado y la optimización de los recursos para el cumplimiento de dichos resultados (Universidad Militar Nueva Granada, 2013, pág. 35); si dentro de la organización no se logra que los procesos se realicen bajo estos dos pilares, podemos decir que se está conduciendo de manera inadecuada el rumbo de la organización.

Lo anterior traería como consecuencia entre otras muchas, la deserción de clientes si no hay eficacia o problemas financieros para la empresa si no hay eficiencia, un buen esquema de liderazgo dentro de la organización debe conducir a la productividad de los colaboradores logrando que estos dos aspectos formen parte de la cultura empresarial.

GESTIÓN POR PROCESOS

Desde este punto nos enfocáramos en los principios de liderazgo y participación del personal, que sin lugar a dudas forman parte del sistema de gestión de calidad de una organización exitosa, sin embargo es importante continuar centrando nuestra atención en lo relacionado con enfoque de procesos, para lo cual a continuación mencionaremos su importancia, los tipos de procesos existentes algo de su historia, de manera que al evaluar los casos empresariales sea viable identificar falencias en los procesos problema que se evaluarán.

¿Por qué son importantes los procesos? Si evaluamos el funcionamiento de una empresa, son múltiples las actividades que deben realizarse para la entrega del producto o servicio al consumidor final y más aun para lograr en él una experiencia de satisfacción total, si bien las empresas en el pasado se preocupaban solo por vender un producto terminando con estándares básicos de calidad, los aspectos de competencia, costos, clientes entre otros de la actualidad no permiten a las empresas de hoy conformarse con un producto de baja calidad, ni mucho menos a los clientes aceptarlo. (James F. Riley, 2001, pág. 6.1)

Es aquí donde cobra importancia nuestro enfoque de procesos, si por ejemplo para producir y vender de manera exitosa un producto como el “jabón de baño” al interior de la empresa deben realizarse procesos como la planificación y desarrollo del producto, la compra de insumos y materias primas, la administración y mantenimiento de oficinas, plantas, bodegas, maquinaria, la gestión de logística, la labor de mercadeo, las ventas, la facturación, la contabilidad de la empresa entre muchos más procesos necesarios para el mantenimiento de la empresa.

Puede suceder que fácilmente estos procesos se tornen complicados, redundantes, costosos y que no logren adaptarse fácilmente a las necesidades de clientes exigentes que al acercarse a múltiples vitrinas encuentren variedad de “jabones de baño” a diferentes costos, con aspectos innovadores o incentivos promocionales de compra, es por esto la importancia, de que la dirección de la empresa centre especial atención en garantizar la calidad de los procesos existentes, la utilidad y finalidad de cada uno de ellos y claramente su correcta definición para llegar al mercado con resultados altamente competitivos.

GESTIÓN POR PROCESOS

Párrafos arriba se menciona la importancia de la eficiencia y la eficacia de los procesos, sin embargo no se puede dejar de lado que además de estas dos características es necesario que cada proceso este diseñado con la capacidad de adaptabilidad, es decir, deben ser procesos que conserven estas dos características de eficacia y eficiencia a pesar de todos los cambios que se puedan presentar con el paso del tiempo, hablamos de cambios que pueden presentarse en el entorno, y al interior de la organización.

Evaluar detenidamente los procesos y su comportamiento a través del tiempo, es una actividad que nos permite ver tendencias favorables y desfavorables, normalmente tras la realización de este diagnóstico periódico se puede identificar si existe duplicidad de procesos, procesos innecesarios, oportunidades de mejora para procesos útiles, dependencia de procesos y conflictos entre áreas por procesos dependientes.

Una vez identificadas estas oportunidades de mejora se hace necesario diseñar un plan de trabajo con miras a la optimización de procesos, identificando aquello que no existe y se debe crear, aquello que ya existe y se debe mejorar, y potencializar las buenas prácticas que pueden ser llevadas a otras áreas para ser implementadas como modelo de trabajo a seguir.

El trabajo en equipo resulta un punto clave para lograr lo anterior al igual que para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario que las áreas no piensen de manera independiente sino como pieza fundamental de un cuerpo completo, que requiere su buen funcionamiento para lograr un fin común.

Los integrantes del equipo deben tener claro que antes y/o después del desarrollo de su labor, existe un proceso que solo con un engranaje perfecto dará valor a la cadena de proceso y resultados exitosos que se podrán ver reflejados en clientes satisfechos y como resultado de lo anterior el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

Otro punto clave dentro de la evaluación de los procesos es identificar si existen demasiados cargos o procesos destinados a corregir fallas de otros procesos, si estas fallas se convierten en un factor constante dentro de la organización o en algunas de sus áreas y se

GESTIÓN POR PROCESOS

empieza a requerir personal adicional o implementación de nuevos procesos cuyo único objetivo sea corregir las falencias del anterior se puede caer en un estado cíclico que no aportará valor al negocio, es necesario que cada proceso se piense de manera inteligente y con el mínimo rango posible de error, y antes de diseñar un proceso que permita corregir el error puede evaluarse la alternativa de realiza reingeniería al procesos ya existente de manera que sean mitigados los riesgos existentes.

Los avances del entorno, la tecnología, la competitividad, son factores que causan efectos de cambio constante dentro de los procesos, es importante que los procesos transversales o estratégicos, se piensen de manera que puedan adaptarse fácilmente a las condiciones de dichos cambios, pues si esto no sucede pueden generar al interior de la organización un alto impacto negativo, la desorganización, e incluso descentralización que conlleva a tener prácticas inadecuadas, bajo control de los procesos, aumento en los costos y un modelo de trabajo no orientado en la satisfacción del cliente.

En épocas de cambio constante existe un recurso de gran importancia y de carácter invaluable, no solo al interior de la compañía sino también para sus clientes y es el tiempo, al interior de la empresa es importante su optimización los procesos deben ser cada día más eficaces y eso implica con menos recursos entre ellos menos tiempo, los procesos densos que tardan demasiado en arrojar un resultado deben ser reemplazados por procesos que logren dicho resultado o uno mejor en tiempos inferiores a los existentes.

Las áreas de servicio y de hecho todas las áreas de la organización deben comprender la importancia de este recurso para los clientes y orientar sus esfuerzos para dar soluciones a sus clientes en tiempos inferiores a los establecidos por la ley, a los comunes en el mercado e incluso a los pactados por la organización con su cliente.

Por el contrario hoy en día es común escuchar en las áreas de servicio de las empresas colombianas, guiones indicando que el tiempo de respuesta a los requerimiento será de hasta 15 días hábiles, si bien eso es lo que permite la ley, ¿no daría mayor valor dar respuesta a los requerimientos del cliente en tiempo menores?, existe por el contrario una amplia diferencia

GESTIÓN POR PROCESOS

entre el tiempo real de trabajo para solucionar y el tiempo que tardan en informar al cliente la respuesta de su requerimiento.

Para contar con procesos efectivos algunas prácticas adecuadas son, la documentación paso a paso de cada proceso, el establecimiento de indicadores que permitan evaluar su efectividad, la eliminación de defectos del proceso y el aseguramiento de su mejora continua; si se aplican estas prácticas en todos los procesos importantes de la compañía se contará con procesos eficientes, eficaces y adaptables.

Algunos de los beneficios de la aplicación del enfoque basado en procesos son la consecución de logros planteados, eficiencia y eficacia, confianza en clientes internos y externos, transparencia en los procesos, reducción de costos, mejora en los indicadores de gestión, participación del personal, interacción de las áreas.

Mejora Continua

La mejora continua, bajo el concepto definido en la norma ISO 9000 tiene por objetivo aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, la mejora debe ser una actividad continua al interior de la organización y deriva de la información obtenida de clientes, auditorias, revisión del SGC, que suministran el insumo de todo aquello que tiene una oportunidad de ser mejorado para el bien del cliente y de la empresa.(Organización Internacional de Normalización, 2005, pág. 6)

Es primordial que todas las personas que forman parte de la organización tengan como parte de sus objetivos la mejora continua de cada uno de los procesos que ejecutan y de los cuales forman parte, los colaboradores forman parte esencial del éxito en la mejora de los procesos pues ellos diariamente con la ejecución de los procesos, con la recepción de reclamos, con el comportamiento de los indicadores pueden identificar que procesos requieren mejora y proponer los cambios a realizar o ejecutarlos si esto se encuentra dentro de su alcance.

Cuando se trata de rediseñar procesos la reingeniería es el termino idóneo, consiste en primer lugar en la realización de una revisión detallada y fundamental de los procesos para luego reinventarlos con el objetivo de alcanzar las mejoras necesarias e incluso superar las expectativas, las mejoras alcanzadas dentro de estos procesos deben orientarse a disminuciones en costos, tiempos de ejecución, tiempos de respuesta al cliente entre otros.

Es importante tener en cuenta que en términos de reingeniería el rediseño del proceso se interpreta y se ejecuta de manera radical, no es suficiente con pequeños cambios en la realización, sino que el cambio en este caso es desde el origen del proceso hasta su culminación, es decir pueden haber cambios en las entradas, el procesamiento y las salidas obtenidas, los cambios se realizaran dentro de toda la cadena del proceso.

GESTIÓN POR PROCESOS

Por lo anterior si con el proceso previo a ser rediseñado se lograban atender los requerimientos del cliente en una medida suficiente, con el proceso rediseñado deben superarse las expectativas del cliente, si con el anterior proceso se recibían un número x de reclamos, con el nuevo proceso esos reclamos deben reducir porcentualmente y de manera significativa, si con el proceso anterior se tenían unos costos determinados con el nuevo esos costos deben disminuir.

Es importante comprender que el alcance de la reingeniería de procesos no se limita únicamente a cambios cualitativos, pues en cada proceso es necesario el conocimiento total del mismo para iniciar su plan de mejora, lo que implica la obtención de datos estadísticos, la elaboración de cálculos, y conocimientos específicos relacionados con el producto o servicio del cual se derivan los procesos a rediseñar.

Algunas características de los procesos rediseñados son la integración de varias actividades en un solo proceso eliminando el trabajo por series, también se caracterizan por ofrecer mayor autonomía a los dueños operativos de los procesos quienes tienen mayor capacidad de tomar decisiones sin consultar a sus supervisores o jefes, por otra parte la reingeniería de un proceso busca que en su nueva forma se ejecute en un orden natural permitiendo ejecuciones simultáneas lo que lleva a disminución de tiempos de ejecución.

Existe un punto importante a tener en cuenta con la reingeniería de procesos y es que si se realiza correctamente no solo se verán beneficios en la reducción del proceso mismo, sino que se deben disminuir también la ejecución de verificaciones y controles asociadas al proceso anterior, es importante que no se estén ejecutando controles a medida que se realizan las actividades sino que se diseñen controles globales.

Una de las herramientas de la mejora continua es el ciclo PHVA creado por el difusor del concepto de calidad total William Edwards Demming, este ciclo nos orienta en cuatro pasos hacia el desarrollo sistemático de procesos, proyectos, y planes de mejora continua entre otros a los cuales puede ser aplicado.

GESTIÓN POR PROCESOS

La letra P que representa la palabra planificar y que es el inicio del ciclo consiste en la definición de objetivos y metas a alcanzar, en esta etapa es conveniente cuestionarse acerca de ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuánto?, la respuesta a estas preguntas puede ayudarnos no solo al establecimiento de las metas, sino también a establecer procedimientos y por supuesto a diseñar el plan de trabajo que se desarrollará bien sea a lo largo del proyecto o de la mejora de proceso a realizar.

La letra H que representa la palabra hacer y que es el segundo paso del ciclo hace referencia a la ejecución de acciones planeadas previamente y que forman parte del desarrollo del proyecto, se resume en la realización del trabajo descrito, la implementación de acciones que llevarán a conseguir los objetivos esperados.

La letra V denota para efectos del ciclo la acción de verificar, aquí se desarrollan los controles y se realiza la evaluación de lo realizado versus lo planeado, en esta etapa se debe comprobar si la ejecución dio los resultados esperados, es importante para esto el uso de indicadores que permitan evaluar la gestión de manera progresiva, preferiblemente se debe contar con cifras históricas, así por ejemplo si se está utilizando la metodología PHVA para la mejora continua de un proceso, podremos evaluar el comportamiento e indicadores de gestión de dicho proceso antes de la mejora y de manera posterior a la planificación y ejecución de las acciones de mejora.

La letra A, que simboliza el verbo actuar dentro del ciclo Demming, denota las correcciones y mejoras que deben realizarse para el mejoramiento continuo del proceso y su desempeño, aquí podemos plantear las posibles mejoras futuras que se deban realizar a través del planteamiento de acciones correctivas y el diseño de acciones preventivas.

Llevado al sistema de gestión de calidad de una organización el ciclo PHVA incluye en su etapa de planeación todo lo relacionado con la política, objetivos de calidad y la planificación del sistema, luego en su segunda etapa “H” se realiza la implementación, en la “V” la revisión de la dirección o gerencias involucradas quienes deben asegurar que sean evaluados los indicadores de gestión y para finalizar la generación de acciones de mejoramiento.

GESTIÓN POR PROCESOS

Una vez implementadas las acciones de mejora, el proceso seguirá desarrollándose en su curso natural, y parte de las responsabilidades del dueño operativo y del dueño estratégico del proceso está en realizar mediciones que permitan evaluar la efectividad del proceso, estas mediciones deben ser periódicas y de fácil generación, no es correcto medir periodos muy largos, pues se puede caer en el error de evidenciar problemas demasiado tarde y cuando ya se ha causado impacto negativo en los clientes; tampoco es bueno que la generación de indicadores se torne en un proceso complejo y que cause incluso más tiempo que la gestión del proceso a evaluar.

Por lo anterior es importante que los indicadores permitan la evaluación continua del estado del proceso, generen alarmas de comportamiento que permitan prevenir inconvenientes, se generen de manera que permitan a los dueños del proceso tener una visión que vaya más allá de informes mensuales que le indiquen como se comportó su proceso y que fallas tuvo, sino que de manera previa le permitan prever posibles fallas futuras para actuar oportunamente en pro de la organización.

Es conveniente que más allá de medir todo lo que hace, se realicen mediciones estratégicas, seleccionar los procesos que resultan más convenientes para ser medidos cuando estos resuman de la mejor manera la actividad realizada por el área funcional de la organización.

En el ámbito de la medición es importante que el equipo de trabajo sea consciente de los beneficios de medir la gestión de los procesos, de esta forma el equipo pasara a ser un agente activo en el proceso de generar indicadores y los usará también para efectos de mejoramiento, es necesario entonces que no se tengan temores de consecuencias negativas por medición, tiempo invertido en la medición, dificultad a la hora de generar los indicadores, y para esto es fundamental la labor de los líderes y su gestión de concientización en los colaboradores acerca de los indicadores de gestión.

Adicional a esto es importante tener claro que fuentes de información se tienen al interior de la empresa que permitan tras el análisis de sus indicadores implementar acciones

GESTIÓN POR PROCESOS

correctivas y preventivas para el mejoramiento de los procesos, entre ellas encontramos las reclamaciones de los clientes, los resultados de auditorías internas y externas, la evaluación del sistema de gestión de calidad, la política y objetivos de calidad.

Una vez medido lo anterior la organización debe implementar acciones, como ya se menciono estas acciones pueden ser preventivas o correctivas, en el primer caso se trata de eliminar aquellas inconformidades potenciales, es decir no han ocurrido pero podrían ocurrir si no se realiza un plan de mejora oportuno, y las acciones correctivas son las acciones que se deben implementar para corregir una inconformidad ya presentada pero que se debe eliminar para que no se presente en más procesos y pueda afectar más clientes.

ISO 9001

La norma ISO 9001 es un documento de la Organización Internacional de Normalización, cuya finalidad es aportar a las organizaciones una guía en su proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, si nos preguntamos ¿Por qué es conveniente aplicar la norma al interior de la empresa? Podemos encontrar la respuesta a lo largo de la norma y buscaremos argumentarlo a continuación.

A través de ocho títulos principales, la norma abarca temas de importancia para la empresa, definiendo lo que serían requisitos de implementación en diferentes enfoques, como el sistema de gestión de calidad con un enfoque basado en procesos, el papel de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto y la medición.

En el capítulo anterior, destacamos la importancia de la aplicación de la metodología PHVA, y la norma ISO 9001 la menciona de igual manera como una alternativa para complementar el enfoque basado en procesos, que podríamos definir como la aplicación de los procesos dentro de la organización, su interacción con otros procesos y su gestión para producir resultados.

De igual forma la mejora continua del sistema de gestión de calidad forma parte de los modelos presentados por la norma invitándonos, a partir de los requisitos del cliente, para luego a través de la gestión eficiente y eficaz de los recursos de la compañía se obtenga como salida la satisfacción de los clientes.

Como empresa debo definir dos momentos en los que se haría necesaria o sería conveniente la aplicación de la norma, el primero originado por la necesidad de asegurar que se cuenta con la capacidad de generar productos de calidad para cumplir los requisitos del cliente y otras partes interesadas. En segundo lugar se aplica la norma si se pretende mejorar la experiencia del cliente a través del enfoque de procesos y la mejora continua.

GESTIÓN POR PROCESOS

Uno de los principales beneficios de la norma es que no ha sido diseñada para un sector específico o un grupo de empresas en particular, por el contrario es viable adaptarla a cualquier tipo de organización, pues su contenido es genérico y con carácter de adaptabilidad a cualquier organización, y en caso de encontrar algún requisito que no se adapte a la naturaleza de la actividad ejercida por la empresa que pretende aplicar la norma puede considerarse como una exclusión.

Al entrar al detalle de la norma evidenciamos que se considera necesario que el sistema de gestión de calidad se encuentre documentado, se resalta este punto debido a que podría interpretarse que solo es necesaria la documentación de los procesos y dejar de lado el sistema de gestión de calidad como proceso, cuando resulta de gran importancia para su mantenimiento conservarlo documentado.

Cuando hablamos de documentación se debe incluir la política y objetivos de calidad con su respectivo manual, procedimientos documentados de acuerdo a los requisitos mencionados por la norma y los propios considerados por la empresa de acuerdo a su naturaleza.

A lo largo de la implementación y el desarrollo del sistema de gestión de calidad y de su mejora continua se hace necesario contar con el compromiso de la dirección, pues esta ocupa un papel fundamental para la comunicación y concientización de todos los colaboradores en lo relacionado con el cumplimiento de los requisitos del cliente, también es su labor asegurar la implementación de la política y objetivos de calidad y seguimiento al uso eficiente de los recursos.

En cuanto a la gestión de los recursos, la dirección debe asegurar que se asignen los necesarios para la implementación y el desarrollo del sistema de gestión de calidad y de su mejora continua de manera que se logre no solo cumplir con los requisitos del cliente sino también sean superadas sus expectativas.

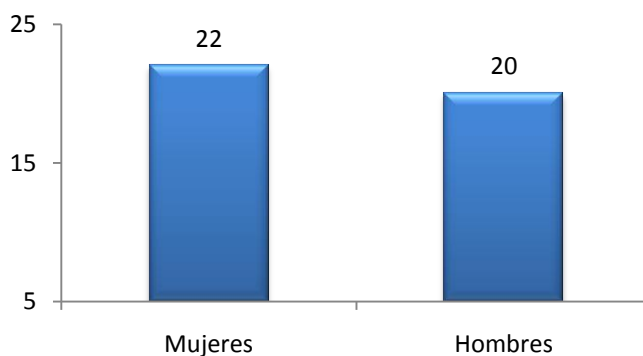
Caso Empresarial

Problemas de Facturación

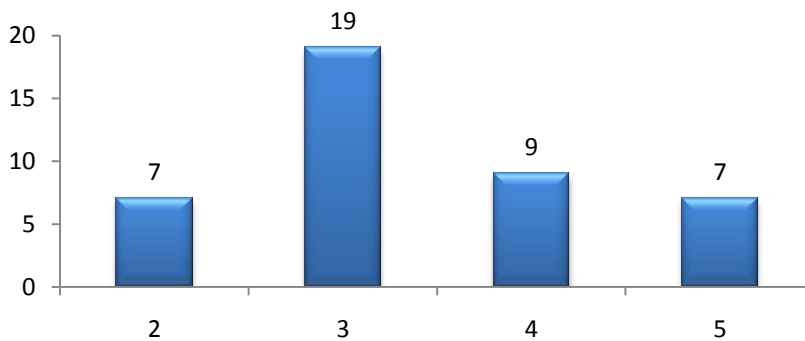
Se realiza la siguiente encuesta a un grupo de 42 personas que cumplen con características similares y que son usuarios de servicios de telefonía celular:

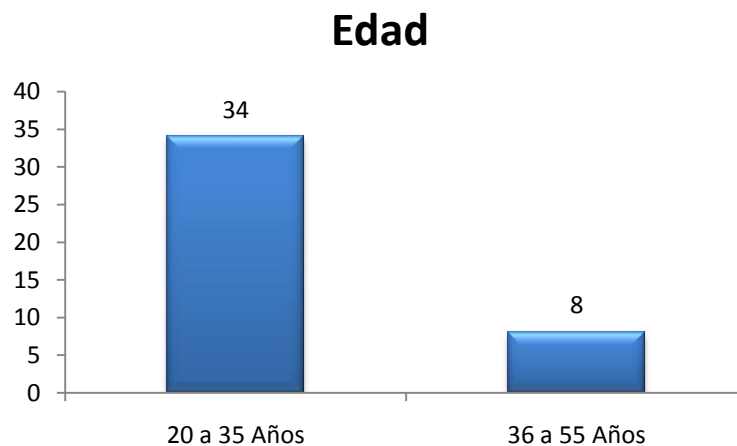
A continuación las características de la población encuestada:

Género



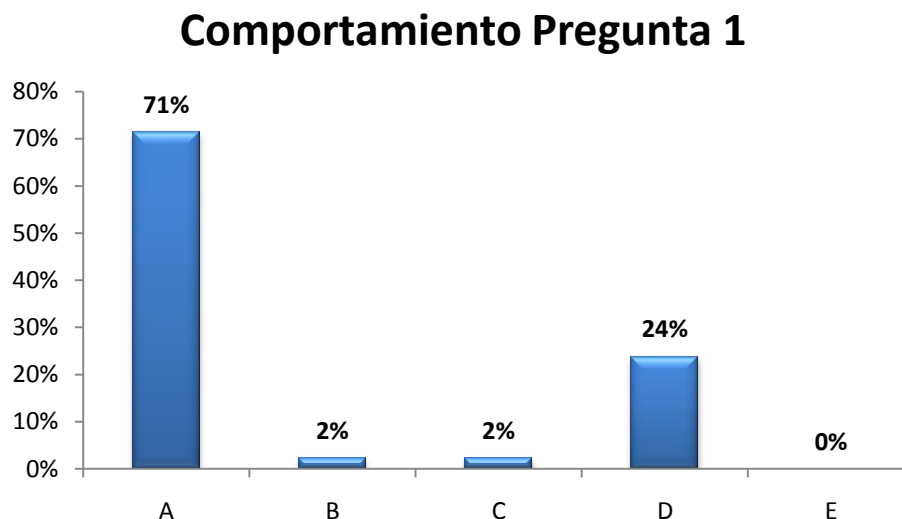
Estrato Socioeconómico





1. Si usted adquiere un servicio de telefonía Celular el día 20 de Diciembre de 2014 y ese mismo día la empresa de telefonía exige el pago del mes anticipado que va del 20 de Diciembre de 2014 a 19 de Enero de 2015 ¿Cuál esperaría que fuera la fecha de pago que reciba en su segunda factura?
 - a. 20 de Enero de 2015
 - b. 05 de Enero de 2015
 - c. 31 de Diciembre de 2014
 - d. 15 de Enero de 2015
 - e. Otra ¿Cual? _____

2. Si bajo el mismo escenario, usted recibe su segunda factura el 25 de Diciembre de 2014 con fecha de vencimiento 05 de Enero de 2015, su sensación se aproximaría a:
 - a. Satisfacción con el mecanismo de facturación
 - b. Insatisfacción con el mecanismo de facturación
 - c. Otra ¿Cual? _____

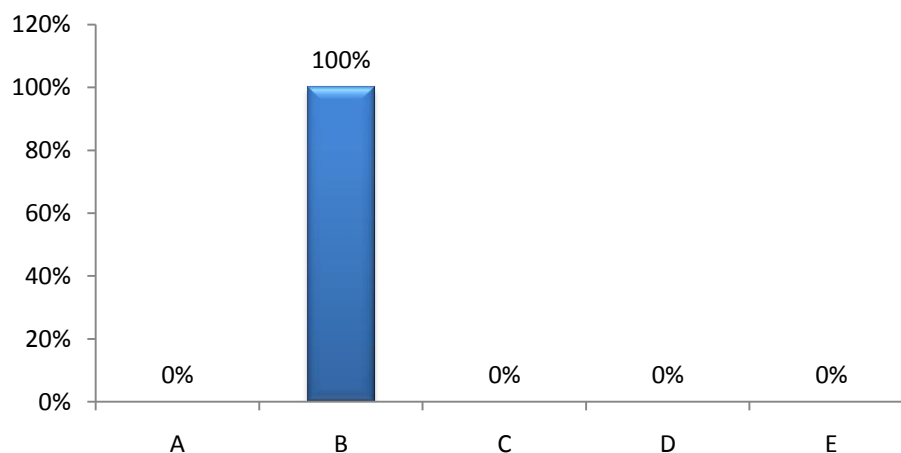
Tabulación de la encuesta

El análisis de las respuestas obtenidas para la primera pregunta nos lleva a concluir que el 71% de la población encuestada se encontraría satisfecha o esperaría realizar su segundo pago exactamente un mes después de realizar su primer pago, es decir el 20 de Enero de 2015, y que un 24 % de la población estaría satisfecho con realizarlo incluso 5 días antes de cumplir el mes es decir el 15 de Enero de 2015.

Por otra parte se evidencia un 2% atípico dispuesto a realizar su segundo pago 11 días después del primero el 31 de Diciembre de 2014 y el 2% restante corresponde a la parte de la población que cuenta con realizar su segundo pago 15 días después del primer pago si así lo requiere la empresa de telefonía celular.

Ninguno de los encuestados ofreció una fecha de pago diferente a las propuestas en la encuesta suministrada.

Comportamiento Pregunta 2



A pesar de encontrar en la pregunta número uno personas que esperaban recibir su segunda factura con una fecha de pago inferior a un mes, se evidencia que al preguntar a la misma población acerca de su estado de satisfacción si la empresa emitiera esa factura con un rango de vencimiento de 15 días entre el primer pago y el segundo la respuesta del 100% de los encuestados corresponde a estado de insatisfacción frente a la situación planteada.

Descripción Detallada del caso

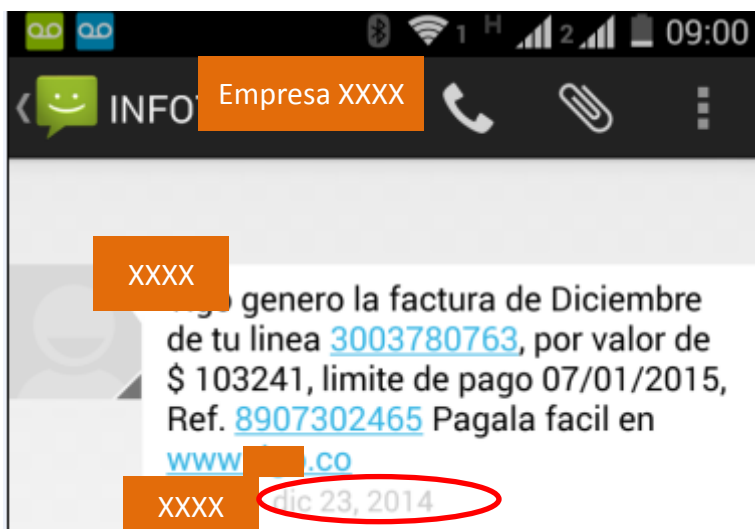
El caso empresarial a analizar corresponde a un escenario real que se presenta en Diciembre de 2014 en Bogotá con una de las reconocidas compañías de servicio celular que se encuentran actualmente en el mercado, se detallará a continuación el caso con el ánimo de evaluar si el o los procesos de esta compañía están realmente enfocados en la satisfacción del cliente.

La situación inicia el día 20 de Diciembre de 2014, fecha en la cual el cliente Giovanni Sánchez atraído por el material publicitario de la empresa prestadora del servicio de telefónica celular, se acerca para adquirir un celular bajo el siguiente esquema promocional:

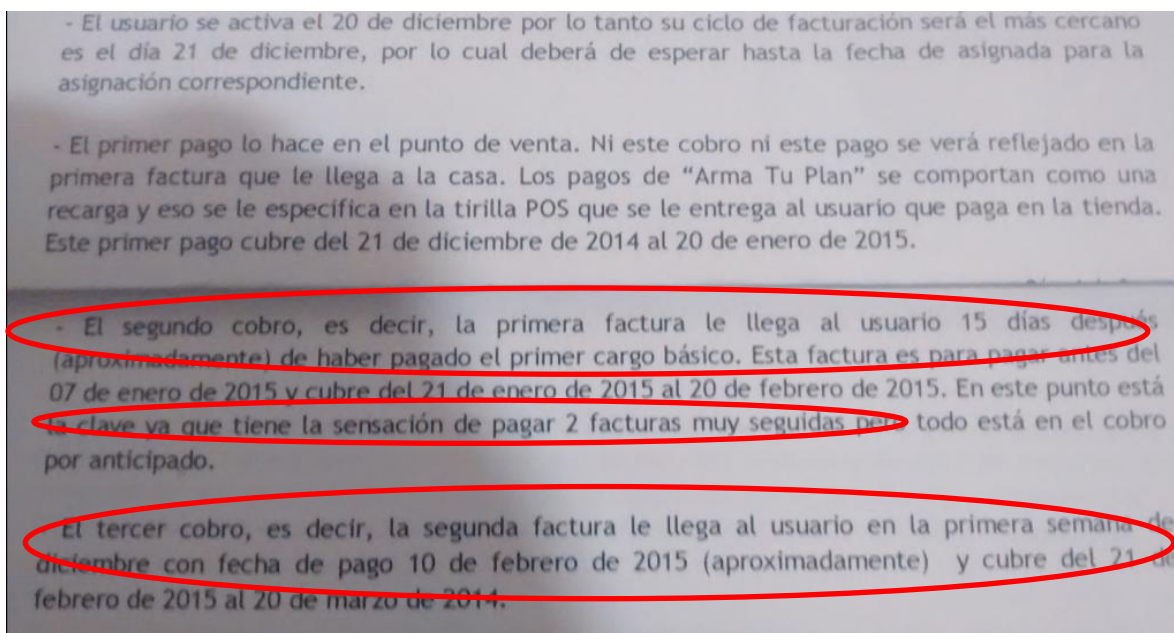
Oferta: Compre su Smartphone y páguelo hasta en veinticuatro cuotas y nosotros le reglamos seis cuotas (E.S.P, 2014).

Ese mismo día el cliente compró el Smartphone de la referencia, realizando el pago correspondiente a la primera cuota y el mes anticipado de su servicio de telefonía y datos, que debería ir del 20 de Diciembre de 2014 al 19 de Enero de 2015, con lo que el cliente esperaba recibir una nueva factura en Enero de 2015 para pago aproximado el 20 de Enero o incluso un par de días antes.

Sin embargo el día 23 de Diciembre, 3 días después de haber pagado su primera factura, el cliente recibe en su celular un mensaje indicándole que ya se genero su factura y la puede pagar antes del 07 de Enero de 2015, es decir 3 días después de haber pagado su primera factura le informan que tiene 14 días calendario para pagar su segundo mes es decir en la primera semana de Enero el cliente ya debía tener pago el servicio que le prestarían hasta el 20 marzo de ese año.



El cliente considera que es un error y llama a la línea de servicio al cliente donde le indican que no hay ningún error, que ese es su mecanismo de facturación y que si no paga le suspenden el servicio, es decir si el cliente no paga el 07 de Febrero le suspenden el servicio que además ya estaría pago en ese momento hasta el 20 de Febrero, ante la inconformidad el cliente decide exigir una respuesta escrita a su requerimiento y la respuesta se resume básicamente en lo siguiente:



GESTIÓN POR PROCESOS

La imagen anterior es una foto de la carta enviada como respuesta al cliente, donde se resalta:

“El segundo cobro, es decir, la primera factura le llega al usuario 15 días después (aproximadamente) de haber pagado el primer cargo básico.”

Aclaración: Este segundo cobro, al que la empresa llama primera factura llega 3 días después no 15 días después.

“Tiene la sensación de pagar 2 facturas muy seguidas.”

Aclaración: No es una sensación, es un hecho, del 20 de Diciembre de 2014 al 23 de Diciembre de 2014 hay 3 días, al tercer día le estaban cobrando el segundo mes anticipado que debía pagarlo en los siguientes 14 días.

“El tercer cobro, es decir, la segunda factura le llega al usuario en la primera semana de Diciembre con fecha de pago 10 de febrero de 2015 (aproximadamente) y cubre del 21 de febrero de 2015 al 20 de marzo de 2014”

Aclaración: La incoherencia de este párrafo es absoluta, primero, el Señor Giovanni no puede recibir un tercer cobro en la primera semana de Diciembre porque para esa entonces aun ni siquiera había adquirido el servicio. Segundo El periodo *del 21 de febrero de 2015 al 20 de marzo de 2014* No existe, a menos que facturen hacia el pasado.

Adicional a todo lo anterior, como el señor Giovanni no fue informado de la prontitud y anormalidad con la que debería realizar sus pagos programo su pago para el 20 de Enero como le parecía correcto, pero al caer en mora perdió los beneficios de la promoción y ya no tendrá cuotas gratis.

En fecha posterior, durante el mes de Enero, al acercase al punto de venta para investigar porque ya no contaba con los beneficios de la promoción, después de una hora en la cómoda sala de espera del punto de atención le indican al cliente que aún hay 15 personas pendientes

GESTIÓN POR PROCESOS

por atender antes de llegar a su turno de atención, personas que al igual que el manifiestan inquietudes acerca de la información recibida en sus facturas.

El cliente al no tener el tiempo suficiente para realizar llamadas de 30 minutos y visitas de más de una hora al punto de atención para luego recibir respuestas de tres hojas sin coherencia alguna, se vio en la obligación de pagar los valores cobrados, no disfrutar los beneficios ofrecidos al momento de la compra y cancelar tan pronto como se lo permita el contrato firmado que no es una cláusula de permanencia porque la ley las prohíbe actualmente pero que le lleva a permanecer con el servicio durante 11 meses más.

Análisis del Caso Versus Enfoque al Cliente y Procesos

Al revisar con detenimiento el caso empresarial expuesto anteriormente, se identifican una serie de errores dentro de los procesos de esta compañía que serán detallados a continuación para confrontarlos contra la teoría expuesta en la primera parte de este escrito.

De manera inicial es importante comprender, que el error no está centrado únicamente en el área de facturación de la empresa en mención como lo piensan de manera inicial los clientes, por el contrario esta sensación de insatisfacción que el cliente percibe al momento de recibir su factura o el mensaje de cobro es el resultado de una cadena de errores que se presentan a lo largo de la cadena del proceso y que repercuten en una insatisfacción que el cliente ve a través de su factura.

Se considera que las áreas que intervinieron o tuvieron parte en el estado de insatisfacción de este cliente son, financiera, facturación, mercadeo, ventas y servicio al cliente, por lo menos estas cinco áreas ejercieron como mínimo una acción que llevo a la insatisfacción del cliente, y resulta importante aquí, realizar la salvedad que de acuerdo al resultado arrojado en la pregunta dos de la encuesta realizada como abre bocas de este caso empresarial no solo se tiene un cliente insatisfecho sino el 100% de los clientes que realizaron compra de Smartphone bajo la promoción de diciembre, o por lo menos todos aquellos que lo hicieron el 20 de Diciembre de 2014.

Para empezar, el área de mercadeo debe diseñar promociones atractivas para los clientes, sin embargo se hace necesario que el área financiera evalué la viabilidad rentable que tienen dichas promociones para la empresa, en este caso podemos concluir, que la promoción fue atractiva, tanto que no se expusieron de manera clara en sus comunicaciones las condiciones reales de pago por la adquisición del producto.

Por otra parte el área financiera, seguramente considero importante asegurar la rentabilidad de la empresa asegurando el recaudo de dos facturas en un tiempo inferior a 15

GESTIÓN POR PROCESOS

días, esto financieramente es un éxito total, sin embargo, tendrían que evaluarse las cifras de deserción de clientes temprana y los costos de servicio que debió causar el impacto negativo en los clientes afectados, porque si bien aceleró el recaudo los costos de atención deben ser tenidos en cuenta como un contra originado por esta promoción.

En cuanto al área de facturación, aunque realiza su labor de acuerdo a lo establecido, y genera la factura bajo los parámetros que establece la promoción diseñada, debe tener en cuenta que los clientes cuando se contacten para reclamar, van a manifestar un error en su factura, por lo que esto debería afectar sus indicadores de gestión, “si los tienen en esta empresa” entonces en el momento adecuado, al realizar las pruebas de facturación de la promoción esta área debió ocupar un papel activo solicitando que la promoción se rediseñara y no saliera a producción de manera que afectará al cliente y por ende a sus indicadores.

En cuanto al área de ventas, se identifica error por falta de información, es evidente como falta un proceso de calidad de la venta, que no solo se asegure la comisión del vendedor, sino que evite las consecuencias de una venta mediocre que se logre en una sala que cumple sus objetivos de venta pero luego acarrea más gastos para la empresa al tener que realizar una gestión completa de servicio aclarando lo que el vendedor no aclaró, el trabajo de la venta no debe terminar con la firma del contrato, debe existir un servicio postventa, deben realizarse ventas de calidad, ventas rentables.

El panorama visto desde el cliente en relación con el área de servicio no es para nada alentador, cuando un cliente se comunica busca soluciones, si bien, la respuesta, “no es un error, así es el proceso de facturación” no es alentadora, mucho menos lo es una carta con incoherencias en su redacción que le habla de manera inadecuada acerca de una supuesta sensación del cliente, cuando hay hechos claros que soportan el error de la promoción.

Lo anterior nos permite ver como cada una de las áreas de esta compañía influyó en que este cliente y seguramente todos aquellos que adquirieron el servicio bajo esta promoción se sintieran insatisfechos con el servicio adquirido y pensarán en cancelar además de generar referenciación negativa a clientes potenciales.

GESTIÓN POR PROCESOS

Por otra parte, es necesario que se contemplen los costos reales de esta promoción, incluyendo cada llamada de suscriptores para aclarar porque de los cobros, cada carta generada, cada retiro que se causo a causa de esta promoción, incluso sería necesario medir cuantos clientes potenciales pueden perder a causa de este error.

Si solo se midieran las ventas que ingresaron con la promoción, y adicional a esto se premiaran a los colaboradores que la implementaron por su éxito en ventas, esta empresa estaría cometiendo un error aun más grave, pues definitivamente no tiene enfoque en el cliente que es finalmente de quienes depende sus sostenibilidad.

Es necesario crear conciencia acerca de la importancia de vender productos y servicios de calidad, que cumplan con los requerimientos del cliente y satisfagan sus expectativas, no solo es importante para el cliente poder disfrutar del servicio que contrató, sino que cada uno de los procesos en los que deba interactuar con la compañía sean exitosos, prácticos y una experiencia que lo lleve a recomendar el servicio o producto a otras personas.

CONCLUSIONES

La teoría nos dice que las empresas deben centrar sus esfuerzos en entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y en satisfacer sus expectativas, la práctica nos lleva a un escenario en el que pareciera desencadenarse una serie de errores de las diferentes áreas de la compañía que al final repercuten de manera negativa en el cliente, mostrándonos así la importancia de la implementación del sistema de gestión de calidad dentro de las empresas, además de la importancia del enfoque en el cliente, en procesos y la mejora continua, pues para el caso empresarial expuesto evidenciamos al menos cinco oportunidades de mejora en cada área de esta empresa.

Al momento de diseñar los procesos debe existir equilibrio, entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la organización, si el proceso busca favorecer únicamente la rentabilidad de la empresa, pero afecta de alguna manera al cliente, no será un proceso exitoso, y puede que al final sus consecuencias incluyan el incurrir en costos adicionales, afectando la eficiencia de la empresa.

El manejo eficiente de los recursos para llegar a resultados cada vez mejores, es uno de los requisitos de las organizaciones hoy en día, esto incluye que dentro de toda la cadena de proceso la eficacia y eficiencia sean pilares que dirijan la organización, y se puede evidenciar si se está logrando a través de la medición con indicadores de gestión.

Bibliografía

James F. Riley, J. (2001). Gestión de los procesos. En J. M. Juran, *Manual de Calidad de Juran* (pág. 6.1). Madrid: McGraw-Hill.

Organización Internacional de Normalización. (2005). ISO 9000. *ISO 9000:2005* . Ginebra, Suiza.

Organización Internacional para la Estandarización. (15 de 11 de 2008). ISO 9001. *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos* . Ginebra, Suiza.

Universidad Militar Nueva Granada. (2010). Economía, calidad y rentabilidad empresarial. Bogotá, Colombia.

E.S.P, C. M. (18 de 11 de 2014). <http://www.tigo.com.co/personas/tc-promos/condiciones-y-restricciones-promo-navidad>. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.tigo.com.co/personas/tc-promos/condiciones-y-restricciones-promo-navidad>

Universidad Militar Nueva Granada. (16 de 09 de 2013). Gestión por procesos y mejora Continua. *Relación entre Eficacia y Eficiencia* . Bogotá, Colombia.