



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**TRABAJO DE TESIS**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA  
LINK 2 LOYALTY S.A. DE C.V. DE MÉXICO, BASADO EN EL SISTEMA EFQM  
COMPARADO CON LA NOM ISO 9001:2015**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTAN**

**ADRIANA ECHARTEA BARBER  
JUAN JOSÉ ASTETE DURÁN**

**DIRECTORA DE TRABAJO TESIS  
MTRA. MA. TERESA RÍOS FUENTES**

**PUEBLA, PUE.**

**OCTUBRE DE 2016**

## **Dedicatorias**

A Dios.

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme impulsado a realizar la maestría en la BUAP y elaborar la tesis.*

A mi madre Alejandra.

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos siempre tan acertados, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por su paciencia y creer en mí en todo momento pero, más que nada, por su amor incondicional.*

A mi padre Juan.

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan en su actuar y que me ha infundado siempre para lograr mis objetivos, por el valor mostrado para salir adelante, por creer en mí y por su amor que me impulsa y me da mayor seguridad.*

## **Agradecimientos**

A mis familiares

*A mi hermana Alejandra por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos de momentos críticos; a mi Hermano Rodolfo, hermano menor que confía en mi apoyándome, a mis sobrinos que me dan la fuerza de seguir adelante, a mis abuelitos que siempre confían en mí y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.*

A mis maestros.

*A todos mis maestros que me han guiado en el camino del saber y motivado a ser una persona de bien, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al Doctor Javier Rojas en especial por su apoyo ofrecido en este trabajo, sus consejos y su amistad.*

¡Gracias a ustedes!

*Juan José Astete Durán*

A Dios

*Por brindarme la vida y así poder aprovechar cada momento, cada instante, cada suceso, cada meta importante como es la maestría.*

A mis profesores

*Por ser los principales agentes de la instrucción profesional recibida dentro de esta gran universidad, que me abrió las puertas para poder formarme como maestra.*

A mis padres

*Por la educación, el apoyo incansable e incondicional que me han brindado a lo largo de toda mi vida, apoyándome en mis metas, por sus enseñanzas para llegar hasta este punto de mi trayectoria profesional.*

A mi hermana

*Por su hombro y ejemplo al ser una mujer que ha luchado contra todas las adversidades y seguir desarrollándose en su vida personal y profesional, siendo una mujer de éxito. Además de ser una gran amiga y la mejor consejera de mi vida.*

A mi pareja

*Por el apoyo incondicional de estar a mi lado en momentos hermosos y difíciles, siempre aprendiendo uno del otro, avanzando y superándonos en todo momento.*

A la empresa Link 2 loyalty S.A. de C.V.

*Por la flexibilidad y la apertura para brindarme el espacio para poder estudiar y trabajar al mismo tiempo, obteniendo el análisis de la empresa para poder brindar una propuesta que contribuya al desarrollo de la misma.*

A mis compañeros de maestría y mis guías

*Por apoyarme y animarme a continuar, es por ello que hemos llegado hasta este punto y podremos cosechar juntos lo que se ha cultivado profesionalmente.*

*¡Gracias de corazón!*

Adriana Echartea Barber

## ÍNDICE

ÍNDICE DE IMÁGENES .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
JUSTIFICACIÓN .....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
OBJETIVO GENERAL .....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	18
HIPÓTESIS DE RELACIÓN CAUSAL .....	18
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	19
VARIABLE DEPENDIENTE.....	19
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	20
Limitación espacial.....	20
Limitación temporal.....	20
METODOLOGÍA .....	20
Tipo de investigación.....	20
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO. CONCEPTOS DE EMPRESAS Y MIPYME.....	21
1.1. Clasificación de las empresas .....	21
1.2. Concepto de Mipyme o microempresa.....	22
1.3. Importancia de la Mipyme .....	23
1.4. Cantidad de Mipyme en la República Mexicana. (Datos duros INEGI) .....	23
1.5. Cantidad de Mipyme en el Estado de México. (Datos duros INEGI) .....	24
1.6. Clasificación de las empresas por actividad y giro.....	24
1.7. Empresas de publicidad relacionadas.....	25
1.7.1. Empresa Groupon.....	25
1.7.2. Empresa: Cuponatic.....	27
1.7.3. Empresa: TDU .....	28
1.7.4. Empresa: Grupo Cupón .....	29
1.7.5. Empresa: Cuponomia .....	30
1.7.6. Empresa Loyalty Marketing Services .....	32
1.7.7. Empresa Kopernet .....	34
1.7.8. Empresa PingStamp.....	35
1.7.9. Empresa Puntos de Lealtad.....	36

CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE CALIDAD, CONCEPTOS E HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	39
2.1. Historia y antecedentes de la gestión por procesos (calidad).....	39
2.1.1. Orígenes de la calidad .....	39
2.1.2. Taylor y su sistema .....	40
2.1.3. Departamento de calidad .....	41
2.1.4. La Segunda Guerra Mundial y su impacto.....	41
2.1.5. La Revolución Japonesa de la calidad y su impacto .....	42
2.1.6. Cuadro descriptivo de la historia de la calidad .....	43
2.2. Principios de calidad total y satisfacción del cliente.....	46
2.2.1. Pensadores de la calidad .....	47
2.3. Metodología para la mejora de procesos.....	67
2.3.1. Procesos y funcionalidad.....	67
2.3.2. Mapa de procesos.....	69
2.3.3. Clasificación de los procesos.....	70
2.3.4. Esquema general de procesos .....	71
2.3.5. Despliegue de un proceso general de producto .....	73
2.3.6. La ficha del proceso .....	75
2.3.7. El control de los procesos.....	76
CAPÍTULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA LINK 2 LOYALTY S.A. DE C.V. DE MÉXICO, BASADO EN EL SISTEMA EFQM O LA NOM 9001:2015 .....	77
3.1. Investigación y conocimiento del sistema de gestión por procesos de ISO 9001:2015. ....	77
3.1.1. Significado de norma ISO .....	77
3.1.2. Conociendo la norma ISO 9001.....	78
3.1.3. Antecedentes de la ISO .....	78
3.1.4. ISO 9001:1994 .....	78
3.1.5. ISO 9001:2000 .....	79
3.1.6. ISO 9001:2008 .....	79
3.1.7. ISO 9001:2015 .....	79
3.1.8. Estructura de la norma 9001:2015 .....	79
3.1.9. Anexo SL ¿Qué es?.....	80
3.1.10 Anexo SL: estructura de alto nivel (HSL).....	81
3.1.11. Requisitos de ISO 9001:2015 .....	84

3.2. Investigación y conocimiento del sistema de gestión por procesos de EFQM.....	86
3.2.1 Conociendo el modelo EFQM .....	86
3.2.2. El logo.....	88
3.2.3. La herramienta REDER .....	89
3.3. Comparación del sistema de gestión por procesos EFQM con ISO 9001 2015 .....	93
3.4.2. Visión, Misión y Valores .....	133
3.4.3. Servicios y productos que ofrece Link 2 Loyalty S.A. de C.V.....	133
3.4.4. Clientes .....	134
3.4.5. Organigrama.....	136
3.4.6. Herramienta FODA de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. ....	138
3.5. Elegir y proponer uno de los sistemas de gestión por procesos que mejor se adecúe a las características de la empresa .....	140
Esta investigación ayudará a que las características de la empresa mejoren proponiendo un sistema de gestión por procesos para que la empresa pueda seguir desarrollándose a lo largo de los siguientes años, de tal manera que contribuya a su crecimiento y a mantener o incrementar el número de empleos que se desarrollan en el Estado de México, así como a elevar el porcentaje de unidades económicas que genera una Pyme en la República Mexicana, por tanto el hecho de que nosotros como estudiantes y profesionistas pongamos el conocimiento a favor de un mejor desarrollo para una Pyme estaremos cumpliendo con el lema de nuestra querida universidad que es:.....	163
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR” .....	163
Anexos .....	164
Cuestionario para las áreas de la empresa y su personal.....	164
Bibliografía Consultada .....	180

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Diagrama Causa - Efecto L2L.....	16
Imagen 2: Diagrama de Causa - Efecto .....	17
Imagen 3: Clasificación de Empresas .....	22
Imagen 4: Clasificación de las Empresas por Entidad Federativa .....	24
Imagen 5: Unidades Económicas .....	25
Imagen 6: Página web de GRUPON .....	27
Imagen 7: Página web de CUPONATIC .....	28
Imagen 8: Página web de TDU .....	29
Imagen 9: Página web de GRUPOCUPON.....	30
Imagen 10: Página web de CUPONOMIA .....	31
Imagen 11: Página web de Loyalty Marketing Services.....	33
Imagen 12: Página web de KOPERNET .....	35
Imagen 13: Página web de PINGSTAMP .....	36
Imagen 14: Página web de PUNTOS DE LEALTAD.COM.....	38
Imagen 15: Los 3 Procesos Universales de Calidad.....	50
Imagen 16: Círculo de Deming.....	53
Imagen 17: Diagrama de Causa - Efecto Ishikawa .....	56
Imagen 18: Diagrama Causa - Efecto.....	58
Imagen 19: Método Sistemático de Mejora de Procesos .....	60
Imagen 20: Las Compañías Japonesas Comparadas con las Norteamericanas .....	65
Imagen 21: Ejemplo de Mapa de Procesos.....	69
Imagen 22: Elementos de un Proceso.....	70
Imagen 23: Esquema General de Procesos .....	72
Imagen 24: Flujo de Documentación en el Desarrollo de un Sistema Informático .....	74
Imagen 25: La Ficha del Proceso.....	75
Imagen 26: Modelo de un Sistema de Gestión Integrado basado en Procesos, según Anexo SL .....	81
Imagen 27: Funcionalidad Ciclo Deming .....	83
Imagen 28: Logo EFQM.....	88
Imagen 29: Herramienta REDER .....	89
Imagen 30: 9 Criterios.....	90
Imagen 31: Servicios L2L.....	134
Imagen 32: A Ejemplo de Servicios L2L.....	135
Imagen 33: B Ejemplo de Servicios L2L.....	135
Imagen 34: C Ejemplo de Servicios L2L .....	136
Imagen 35: Organigrama L2L .....	137
Imagen 36: Resultados FODA L2L.....	138
Imagen 37: El Proceso de Identificación del Cliente .....	149
Imagen 38: Ejemplo de Requisitos ISO 9001:2015 .....	153
Imagen 39: Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	169
Imagen 40: A Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	170
Imagen 41: B Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	171
Imagen 42: C Respuestas a Cuestionario por Áreas .....	171
Imagen 43: D Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	172

Imagen 44: E Respuestas a Cuestionario por Áreas .....	172
Imagen 45: F Respuestas a Cuestionario por Áreas .....	173
Imagen 46: G Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	174
Imagen 47: H Respuestas a Cuestionario por Áreas .....	174
Imagen 48: I Respuestas a Cuestionario por Áreas .....	175
Imagen 49: J Respuestas a Cuestionario por Áreas .....	176
Imagen 50: K Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	177
Imagen 51: Respuestas a Cuestionario por Áreas.....	179

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de PYME.....	21
Tabla 2: Desarrollo Histórico de Calidad.....	44
Tabla 3: Requisitos ISO 9001:015 .....	84
Tabla 4 A Comparación EFQM con ISO 9001:2015 .....	93
Tabla 5 B Comparación EFQM con ISO 9001:2015.....	96
Tabla 6 C Comparación EFQM con ISO 9001:2015.....	103
Tabla 7 D Comparación EFQM con ISO 9001:2015 .....	109
Tabla 8 E Comparación EFQM con ISO 9001:2015.....	116
Tabla 9 F Comparación EFQM con ISO 9001:2015.....	121
Tabla 10 G Comparación EFQM con ISO 9001:2015.....	124

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis comienza a desarrollarse con una investigación sobre la problemática del funcionamiento que tiene la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. (L2L), ubicada en México. El fin es solucionar los conflictos a través de un sistema de gestión por procesos que facilite la mejora en su operación, proponiendo la comparación del Modelo EFQM con el Sistema de Calidad ISO 9001:2015 con base en las características de la organización para que la empresa lo pueda implementar, gozando de sus beneficios y solucionando los problemas que tiene.

Los datos para realizar la investigación se obtuvieron de la empresa L2L de México, en fuentes como páginas web, documentos electrónicos y en literatura bibliográfica proveniente de años de investigación en especial de libros, ebooks y revistas sobre antecedentes de la empresa, de Mipyme, calidad, gestión por procesos, ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 y por último del Modelo EFQM.

En seguida se realiza el planteamiento del problema de investigación, continuando con las preguntas de análisis y objetivos del estudio, además de que se plantean los alcances y límites de la investigación, la justificación del estudio y su beneficio sobre el método.

El primer capítulo presenta la teoría referente a la investigación, la cual contiene definiciones y conceptos sobre la temática empresarial y el concepto de Mipyme, con la finalidad de adentrarnos acerca de lo que es una empresa, su clasificación, la importancia que tiene y sus características; por último también se menciona la competencia de la empresa para poder conocer los puntos fuertes de cada una de ellas.

En el segundo capítulo se exponen los antecedentes de calidad y la evolución del concepto mediante los pensadores de este concepto, haciendo referencia sobre la teoría de procesos a través de la metodología.

En el tercer capítulo se muestran las teorías relativas sobre los instrumentos estudiados que se proponen para dar solución a los problemas de la empresa, en donde el Modelo EFQM es comparado con el Sistema de Calidad ISO 9001:2015 y las

características de la compañía para proponer un sistema de gestión por procesos adecuado para que lo implemente la empresa L2L.

Finalmente se presenta la construcción de las conclusiones y recomendaciones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada que es considerada de vital importancia.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las empresas como entidades “se refieren a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.” (KOONTZ, 2008, p. 5) “Entiéndase como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado”, que ejercen algún tipo de actividad económica, independientemente de su forma jurídica” (KOONTZ, 2008, p. 4) con el objetivo de obtener algún valor agregado entendiéndose, como valor económico, comúnmente conocidas como son las utilidades, el fin social o algún otro recurso material.

Las empresas están conformadas por el capital, trabajo, los recursos físicos y recursos materiales, así como los recursos humanos organizados por conjuntos y subconjuntos, cuya relación comprende la complejidad del funcionamiento de la misma, por tanto, es importante conocer cómo deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

Se requiere contar con un sistema de gestión por procesos que ofrezca la posibilidad de establecer las bases para que ayude, de manera clara y homogénea, a que todos los participantes de la empresa ejecuten un adecuado trámite administrativo, brindando todos los elementos de recursos económicos, materiales y humanos para la adecuada gestión de los bienes y servicios en cuanto a insumos y materiales, para poder cumplir con todos los requerimientos que solicita el cliente o la misma empresa, dando así un resultado óptimo a nuestros consumidores.

En el estudio de (Bastardo Espinoza, 2010) comenta que:

“La gestión en el ámbito organizacional puede definirse como la serie de actividades que puedan incidir en los resultados de la organización”. (p.3) Y para esto es necesario un sistema de gestión por procesos, que permita optimizar recursos, reducir costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya ejecución tenga aspectos y requisitos comunes.

El fin es proponer un sistema de gestión por procesos en el que se basará la empresa L2L de México, con el objetivo de que sea más ordenada o sistematizada y que contenga procesos, evitando así todo el desorden que hay en su interior, previniendo las compras materiales que no cumplen con las características técnicas necesarias, para no duplicar gastos, reducir costos y brindar el apoyo de los recursos a la gestión operativa, proponiendo un sistema de gestión de calidad EFQM o ISO 9001:2015.

La empresa L2L, forma parte del Grupo TPS Contact Center, de origen mexicano y cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el Estado de México, sobre Avenida de las Fuentes No. 33 piso 1, colonia Tecamachalco, en la Delegación Naucalpan. Dicha empresa se dedica a la generación de servicios promocionales en México y cuenta con una de las redes de beneficios y descuentos más completa de la República Mexicana, que es dada a conocer al público a través de su marca comercial como es BWIGO PLUS y BWIBO INFINITE, a través de su sitio web, [www.bwigo.com](http://www.bwigo.com); cuenta con más de 850 cadenas sobre cupones de descuentos con una gran variedad de establecimientos afiliados y diferentes programas, que junto con la atención telefónica otorgan el programa más completo de beneficios para sus clientes.

Otro de los productos de la empresa es el conocido Programa de lealtad; éste consiste en una serie de beneficios y descuentos a través de cupones o directorios de cupones a nivel nacional junto con una tarjeta personalizada, que al pasarla a través de una lectora capta los datos del usuario para guardarlos y hacer válida la promoción; también otorga beneficios de llamadas ilimitadas y gratuitas de Calls4U, hacia más de 43 países. Dentro del programa de lealtad también se encuentran los seguros o las asistencias de tipo dental, asistencias en el camino, seguros de gastos médicos menores, mayores, e incluso también ofrecen asistencias funerarias, entre otras,

dependiendo del tipo de usuario al que va dirigido el programa.

Todos estos programas también pueden ir acompañados de la atención al cliente por parte de recepcionistas telefónicas llamadas concierge, cuya función es brindar los beneficios necesarios a los usuarios sobre las diferentes promociones que ofrecen a nivel nacional.

Otro rubro dentro de esta empresa es la producción de diferentes materiales publicitarios que requieren los clientes, ya sean impresos o digitales, que se suman a los servicios requeridos por las empresas, comprendiendo desde un volante o flyer, un tríptico, una cuponera, hasta materiales un poco más elaborados como un card holder, una tarjeta plastificada con banda magnética, un directorio de cupones o una chequera de cupones, incluyendo pósters, pendones, vinilos, rótulos o creaciones de herramientas de comunicación digital a través de pantallas, micrositos web, sitios web, animaciones y presentaciones, entre otros.

En México sus principales clientes fueron y son: Sam's Club, con la red de descuentos de cupones, cubriendo las 37 sucursales a nivel nacional. Otro de sus principales clientes es Mapfre, con la generación de proyectos publicitarios para la serie de servicios sobre asistencia de seguros con una cobertura a nivel nacional.

También cuenta con clientes como PAYBACK PLUS, que es una marca reconocida a nivel nacional e internacional, con un programa de lealtad donde se acumulan puntos y se canjean por beneficios que pueden solicitarse con sólo una llamada telefónica a través del servicio de concierge. Otros clientes son Café Punta del Cielo, High Life, Beneassist, Bansefi+, MetLife, Liz Minelli, NADRO, Mozido, BanCoppel, Estrella Roja y Universidad Utel, entre muchos otros.

Cada uno de los proyectos antes mencionados son ejecutados y/o desarrollados por uno o más departamentos internos, todos bajo el mando del director general adjunto, por lo cual se requiere planear, organizar y controlar cada paso, es decir, introducir un sistema de gestión por procesos para cada departamento, con el fin de ordenar todo de manera sistematizada, implantando la gestión por procesos que pueda ayudar a la empresa a tener calidad en sus operaciones. Por lo tanto es importante saber qué sistema de gestión por procesos implementar, ya sea EFQM o la NOM ISO 9001:2015.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Toda esta situación nos lleva al Planteamiento del problema sobre el cual se puede mencionar que la empresa opera con falta de organización sobre sus productos y servicios, falta de formatos para el levantamiento, información y solicitud de requerimientos, de los reportes de informes a clientes, incumplimientos de fechas a la hora de entrega, aunado a las frecuentes oportunidades donde se generan re-trabajos y duplicidad de tareas que se traducen en pérdida de recursos como lo es el tiempo, los recursos humanos, recursos materiales, así como recursos económicos valiosos, además de falta de supervisión al personal, provocando con ello una baja productividad, así como falta de normas y políticas por parte de la dirección.

La situación antes descrita conlleva al desarrollo del presente trabajo para dar una respuesta al siguiente planteamiento del problema: al no existir un sistema de gestión por procesos, procedimientos, políticas y controles para la operación y desarrollo de los productos y servicios que ofrece la empresa L2L se generan de manera negativa problemas en el proceso administrativo, ya sea falta de especificación de requerimientos formales -como son compras sin especificaciones de producto-, retraso por parte de los insumos proporcionados, compra de materiales innecesarios, falta de pagos o retraso de la entrega de insumos, retrasos en la entrega de viáticos -lo cual provoca desfase de tiempos en la ejecución de los productos y servicios-, pérdida de continuidad en las cuentas, desinterés de los clientes por programas que se realizan en un tiempo muy largo; así como caídas de sistemas por retraso en el pago de los proveedores de servicios, lo cual provoca un rezago en las entregas, además de que éstas son poco efectivas hacia el cliente o incluso con errores de servicio, operación e impresión. Ante ello, es necesario proponer un sistema de gestión por procesos que ayude a la empresa a solucionar sus problemas para operar de forma organizada, donde la dirección proponga las normas y políticas que ayuden a coordinar ordenadamente las labores o responsabilidades, así como también es necesario establecer procesos que brinden claridad en las actividades o procedimientos para una adecuada ejecución de las tareas, de tal manera que se pueda planear, sistematizar, registrar tanto las entradas como las salidas de productos y servicios y contar con formatos que permitan consultar la información sobre la ejecución de dichos procesos.

Es necesario contar con una efectiva productividad por parte del personal, para lo cual será necesario capacitarlos y entrenarlos técnicamente, con programas de inducción y servicio. La supervisión de ello será necesaria para el cumplimiento de los proyectos, por tanto serán necesarias las auditorías internas con el propósito de vigilar que todo trabajo se desarrolle dentro de las normas y políticas establecidas por la dirección.

Este trabajo es de suma importancia, pues permite generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones a nivel gerencial de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V., con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas efectivas y oportunas y contribuir a la optimización del recurso monetario en los resultados de diferentes proyectos (productos y servicios de los clientes), así como la eficiente realización de los mismos en los diferentes departamentos.

El presente documento trata sobre la propuesta de implementar por parte de la empresa L2L un sistema de gestión por procesos que se adecúe a las características de la misma. Es una organización que nunca se ha enfocado a desarrollar procesos, por tanto no está sistematizada, no tiene medición de productividad, ni orden, tampoco control, indicadores y asignación de tareas, entre otros; por tanto es importante saber qué sistema de gestión de procesos deberá de emplear la empresa ya sea EFQM o ISO 9001:2015.

En el alcance del presente trabajo será necesario realizar una investigación de cada uno de los sistemas para conocer el modelo o sistema que se adapta mejor a la empresa L2L.

Con la finalidad de entender adecuadamente el problema, hemos realizado un diagnóstico para poder conocer el panorama general de la empresa, se han desarrollado una serie de investigaciones como son el diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa.

**DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**

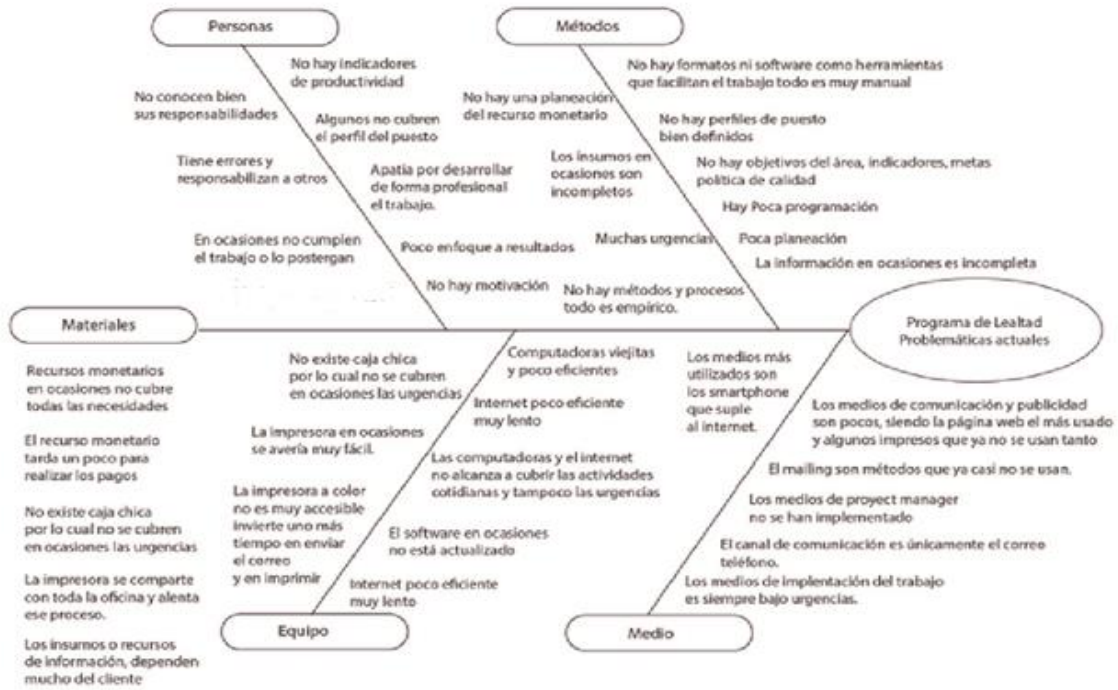


Imagen 1: Diagrama Causa - Efecto L2L

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa L2L, Febrero del 2015



## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un sistema de gestión por procesos en el cual la empresa L2L de México pueda desarrollar una organización mediante técnicas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de las tareas realizadas en el plazo de un año.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Investigación y conocimiento del Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.
- 2.- Investigación y conocimiento del Modelo de gestión por procesos de EFQM.
- 3.- Comparación del sistema de gestión por procesos EFQM con ISO 9001:2015
- 4.- Elegir uno de los sistemas de gestión por procesos que mejor se adecúe a las características de la empresa.
- 5.- Proponer el sistema o modelo que L2L pueda implementar.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Saber cuál de los sistemas de gestión por procesos se adapta a las características de la empresa L2L de México para implementarlo, eliminar la duplicidad en los costos y el desperdicio de recursos humanos, materiales y de tiempo para que ésta funcione de forma efectiva en el desarrollo de los productos y servicios que ofrece.

## **HIPÓTESIS DE RELACIÓN CAUSAL**

La Propuesta de un sistema de gestión por procesos menos rigurosa para que se adecúe a las características de la empresa L2L de México, y de esta forma permita su implementación, la cual está orientada al desarrollo de la organización mediante los procesos y procedimientos que ayuden a asegurar la calidad en los productos y servicios de la empresa.

Todo esto tiene como fin eliminar la duplicidad de pagos, contar con los recursos humanos adecuados, evitar los re-procesos y retrasos, ayudar a la vinculación adecuada e interrelación activa de la responsabilidad del personal en la operación de los proyectos

con el fin de que estos se efectúen de forma eficiente y efectiva, para brindar el apoyo necesario a los procesos operativos de la empresa, contribuyendo al desarrollo efectivo de los planes y, por ende, a la satisfacción del cliente.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Elegir un sistema de gestión por procesos que se adecúe a las características de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. del Estado de México.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

- Orden de actividades
- Sistema de gestión por procesos
- Procesos
- Procedimientos
- Reducción de costos
- Ciclo de Deming, para la mejora continua de las tareas
- Entrega a tiempo de los productos y los servicios
- Asignar el personal adecuado para la ejecución del material
- Evitar exceso de personal
- Enfoque al cliente
- Optimización de recursos
- Productividad
- Uso adecuado de los recursos económicos
- Cultura organizacional enfocada a la calidad

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### ***Limitación espacial***

Propuesta específicamente de implementación de un sistema de gestión de calidad que se adecúe a la empresa L2L, ubicada en el Estado de México en la colonia Tecamachalco.

### ***Limitación temporal***

La propuesta de implementar un sistema de gestión por procesos con base en las características de la empresa permitirá conocer qué metodología es la más viable para ésta, enfocada a los fundamentos de EFQM o ISO 9001:2015. Se llevará a cabo durante el 2016, con la intención de poder actuar en tiempo y forma sobre las problemáticas actuales dentro de L2L.

## **METODOLOGÍA**

Se iniciará con la revisión de la literatura y selección de la misma para construir la parte teórica y referencial de la información, posteriormente se procederá a obtener datos de nuestra unidad de análisis mediante la utilización del instrumento o instrumentos indicados. Lo anterior sumado a la revisión de modelos de gestión por procesos como EFQM e ISO 9001:2015 para conocer cuál es el más viable de acuerdo a las características de la empresa L2L, y proponerlo para su implementación.

### ***Tipo de investigación***

Para el desarrollo de este estudio se utilizará la herramienta de investigación exploratoria, es decir, examinaremos el tema, sus diferentes problemáticas, así como se estudiará y se realizará un análisis de sus diferentes causas. La investigación exploratoria nos ayudará a indicar las diferentes causas de efecto y riesgos de las prácticas actuales en la gestión por procesos para la empresa L2L.

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO. CONCEPTOS DE EMPRESAS Y MIPYME

El concepto de PYME varía en diferentes partes del mundo utilizando criterios diferentes para la clasificación de las pequeñas empresas según su tamaño y número de trabajadores, otros emplean criterios mixtos, es decir, usan indicadores sobre la cantidad de empleados e información sobre el volumen de ventas anual o la inversión en capital. El criterio con mayor uso al clasificar las empresas es el tamaño. (eumed.net, 2012). Por tal motivo, se agregan la clasificación y las siglas de los términos de estas entidades:

**Tabla 1: Clasificación de PYME**

MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresas
MIPYMEX	Micro, Pequeña y Mediana Empresa Exportadora
MyPE	Micro y Pequeña Empresa
PyME	Pequeña y Mediana Empresa

Fuente: Tabla basada en el Libro Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2009, Siglas, acrónimos y abreviaturas pág. 4, Editorial: Deutsche Gesellschaft, Autores: Marino Álvarez y José E. Duran Lima

### 1.1. Clasificación de las empresas

Todas las empresas se clasifican de diversas maneras y con respectivas variables que acentúan sus diferencias. A continuación se presenta una tabla al respecto.

CUADRO 1. DEFINICIÓN DE EMPRESAS SEGÚN ESTRATO

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo
Industria	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 30	Desde 4.01 hasta 100	93	De 31 a 100	Desde 100.1 hasta 250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	95	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta 250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
mdp = millones de pesos

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Económicos 2009, México, 2011.

### Imagen 3: Clasificación de Empresas

Fuente: Comercio Exterior, Vol. 63, Núm. 6, Noviembre y Diciembre de 2013 tema: El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Autor: Juan Pablo Góngora Pérez pág. 2.

La tabla anterior se asocia con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el cual desde 1985 tiene influencia en la Secretaría de Economía para adoptar esta clasificación al tomar en cuenta las características económicas de México, lo que hace posible una comparación con Estados Unidos y Canadá. (Pérez, 2013, pág. 2)

## 1.2. Concepto de Mipyme o microempresa

Indica: *Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos, variables y gastos de fabricación.* (Monteros, 2005, p. 15)

### **1.3. Importancia de la Mipyme**

Factor importante desde hace mucho tiempo ha sido la PyME, ya que han contribuido al bolsillo de numerosas familias mexicanas, por ser el sostén de la familia, evitando realizar trabajos adicionales, se considera que componen un soporte para las continuas generaciones de dueños de empresas, por el traspaso de los conocimientos ocultos de la empresa familiar, apoyando al crecimiento y progreso de las empresas mexicanas, ocupando la experiencia en la mayoría de los casos. (Carlos, 2010)

La creación y sustento a las PyMES en México tuvo como misión elevar el empleo, fomentar el desarrollo regional y batallar ante la pobreza. Es cambiante la economía global, de esta manera parece afectada por la solidez de las economías de cada país al interior las empresas pequeñas; favorecen en gran manera forjando un progreso en las últimas 2 décadas instituyendo una mejor economía y creando empleos en México. En la esfera internacional, las PyMES se han visto afectadas por los países en desarrollo a causa de su estructura simple y sus finanzas restringidas, además de las restricciones legales que imponen las grandes empresas. Las PyMES son un punto medular muy importante en la economía, también elevan la renta de las empresas y en la sociedad, luchando contra la pobreza que existe en México. (Heredia, 2014)

### **1.4. Cantidad de Mipyme en la República Mexicana. (Datos duros INEGI)**

Todas las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES) son el motor de la economía nacional por su alta afectación en la generación de empleos y en la producción nacional, y por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años. De acuerdo con datos del INEGI, existen en México alrededor de 4 millones 15 mil unidades de empresas, de las cuales 99.8% son PyMES que producen el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 72% del empleo dentro del país. (PROMEXICO, 2014)

### 1.5. Cantidad de Mipyme en el Estado de México. (Datos duros INEGI)

El Distrito Federal, actualmente Ciudad de México, se posiciona como la entidad con mayor importancia relativa al registrar 16.4% del personal ocupado y 10.3% del total de empresas. Le sigue el Estado de México con 9.7% del personal y 12.3% de unidades económicas, siendo la parte central del país la que tiene mayor número de PyMES. (Pérez, 2013, pág. 4)

### 1.6. Clasificación de las empresas por actividad y giro

A continuación mostraremos la clasificación de las empresas por entidad federativa y por sector gráficamente.

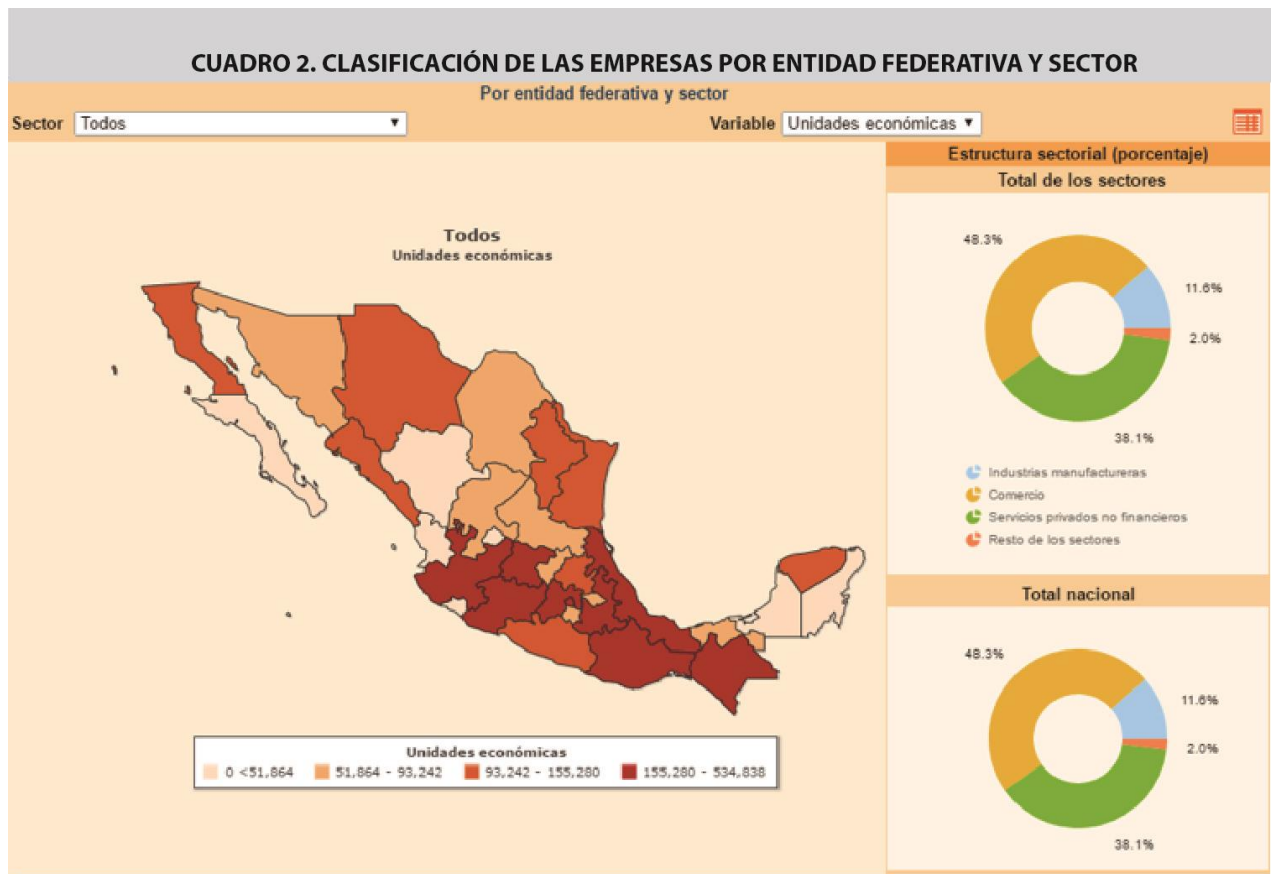


Imagen 4: Clasificación de las Empresas por Entidad Federativa

Fuente Web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/> de INEGI

CUADRO 3. UNIDADES ECONÓMICAS				
Variable	Sector	Unidades económicas		Nacional
		Total nacional	% con respecto al total nacional	
Unidades económicas	Total de los sectores	4,230,745	100.0	4,230,745
	Pesca y acuicultura	20,407	100.0	20,407
	Minería	3,032	100.0	3,032
	Electricidad, agua y gas	2,721	100.0	2,721
	Construcción	17,063	100.0	17,063
	Manufacturas	489,530	100.0	489,530
	Comercio	2,042,641	100.0	2,042,641
	Transportes, correos y almacenamiento	17,989	100.0	17,989
	Servicios financieros y de seguros	23,761	100.0	23,761
	Servicios privados no financieros	1,613,601	100.0	1,613,601

Nota: El día 26 de agosto de 2015 se realizó una corrección en los datos correspondientes a las actividades de Extracción de petróleo y gas (clase SCIAN 211110), que no afecta a los totales nacionales, pero sí modifica la distribución geográfica y composición de los datos, en las siguientes variables: Unidades Económicas, Personal ocupado total, Personal ocupado dependiente de la razón social, Personal ocupado remunerado, Remuneraciones, Gastos por consumo de bienes y servicios, Ingresos por suministro de bienes y servicios, Producción bruta total, Consumo intermedio, Valor agregado censal bruto, Formación bruta de capital fijo, Variación total de existencias, Activos fijos y Depreciaciones de los activos fijos.

#### Imagen 5: Unidades Económicas

Fuente Web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/> de INEGI

## 1.7. Empresas de publicidad relacionadas

Hoy en día la tecnología se desarrolla a pasos agigantados, al igual que en las áreas activas de internet mediante aplicaciones de negocios ingeniosos para mantener y atraer clientes. Podemos decir que con ello también crece la competencia de las empresas L2L que mostraremos a continuación:

### *Empresas competencia de cupones*

#### **1.7.1. Empresa Groupon**

Groupon es un servicio de venta promocional, se creó en noviembre de 2008 en Chicago; está presente en Norte América, Europa, Asia y América del Sur. Es considerado por la revista Forbes como una empresa con el más alto crecimiento histórico, asimismo es considerado como líder indiscutible del mercado de comercio electrónico. (es.kioskea.net, 2014)

El modelo de Groupon se basa en: 1. Cupones de descuento súper competitivos y descuentos negociados, 2. Oferta por día y por ciudad (solo una) y 3. La compra en conjunto y el mínimo número de compradores. (es.kioskea.net, 2014)

De acuerdo a un estudio publicado por el sitio Groupon, el perfil habitual del "grouponista" es:

- La mayoría es mujer (77%).
- 68% de los usuarios son "Nativos Digitales" entre edades de 18 y 34 años.
- 80% de usuarios tienen un diploma de educación superior "perfil AB+".
- 33% son solteros y 49% son casados.
- 75% trabajan tiempo completo y 12% son estudiantes.
- Según cifras adquiridas en los Estados Unidos, la gran mayoría de usuarios del sitio web tienen elevados ingresos. (es.kioskea.net, 2014)

Los Groupon cupón, que son conocidos comúnmente como groupones, se pueden utilizar para adquirir enormes descuentos en: Restaurantes, productos de tecnología, hogar u estilo, viajes, espectáculos de ocio u entretenimiento (tuscupones.com.mx, 2016)

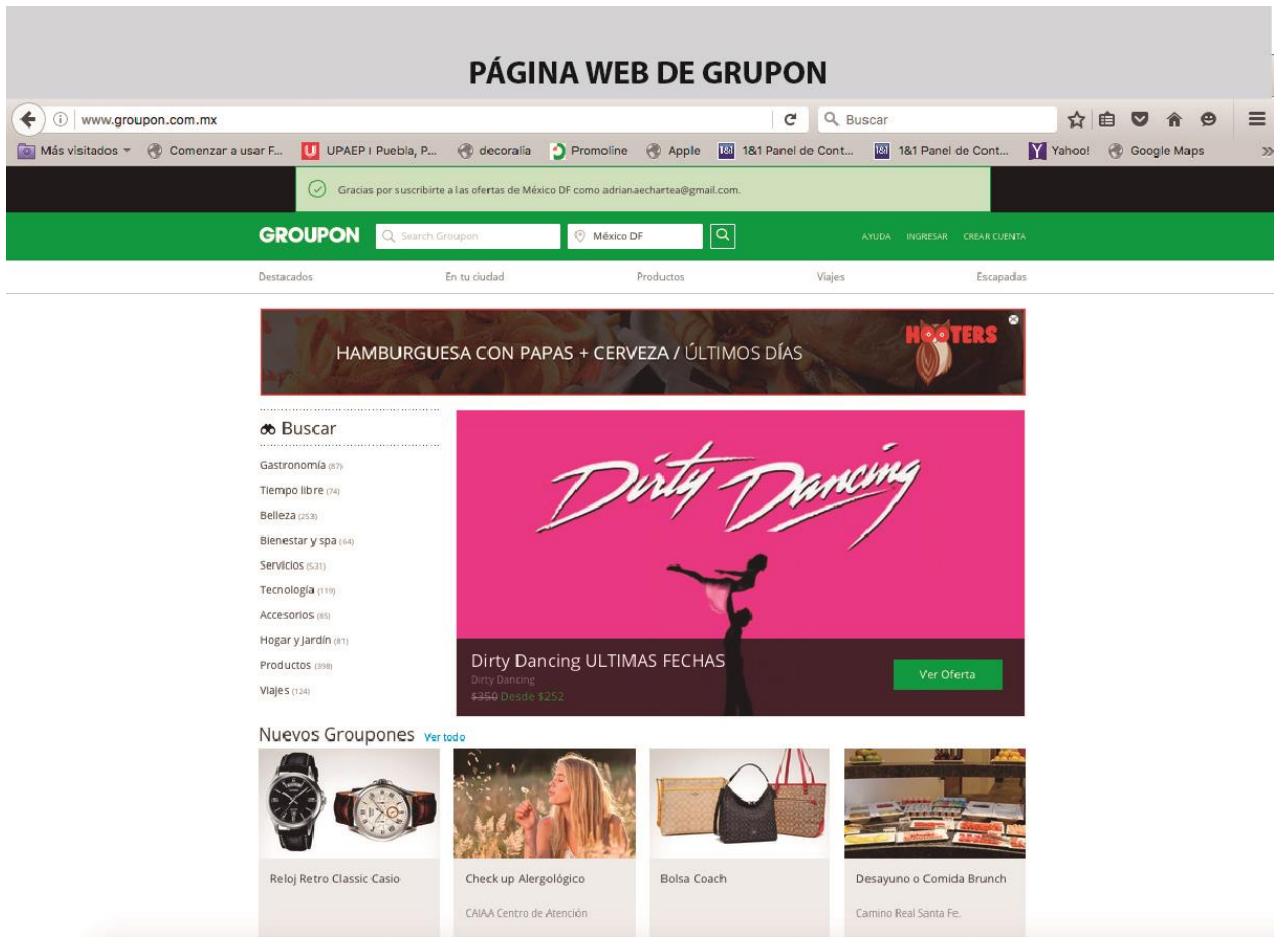


Imagen 6: Página web de GROUPON

Fuente: [www.groupon.com.mx](http://www.groupon.com.mx)

### 1.7.2. Empresa: Cuponatic

*“Cuponatic, empresa de origen chileno y una de las líderes en el mercado de cupones online en la región latinoamericana, anunció su nuevo plan de crecimiento para Colombia, Perú, Chile y el inicio de sus operaciones en México”. (Dinero, 2012)*

*“Cuponatic es un portal de ofertas donde podrás encontrar todos los servicios y productos que te interesan con precios reducidos”. (Picodi.cl, 2016)*

“Podrás encontrar productos de tecnología, moda, complementos, calzado, cocina, hogar, decoración, deporte, ocio, autos y más”. (Picodi.cl, 2016)

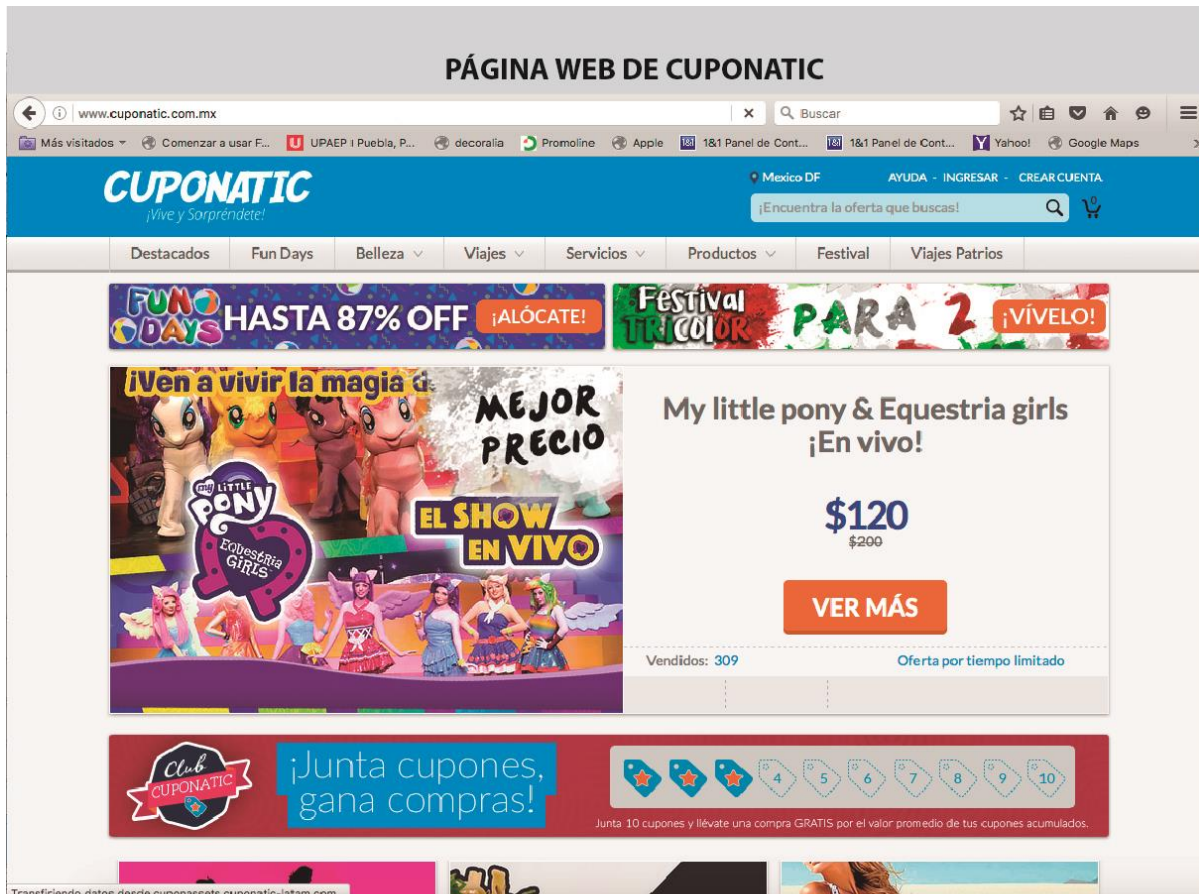


Imagen 7: Página web de CUPONATIC

Fuente: [www.cuponatic.com.mx](http://www.cuponatic.com.mx)

### 1.7.3. Empresa: TDU

TDU es una Tarjeta de descuentos que es recibida en más de 9,500 establecimientos miembros en todo el país, adaptable a distintos gustos y necesidades, por lo que puedes seleccionar entre:

TDU Universitaria, TDU Empresarial, TDU S4 (Médica) y TDU Premium

Con tu tarjeta de descuentos podrás recibir beneficios únicos durante un año completo y las veces que quieras en: Restaurantes, ropa, accesorios, entretenimiento, salud y belleza, autos, entre mucho más... (TDU, s.f.)

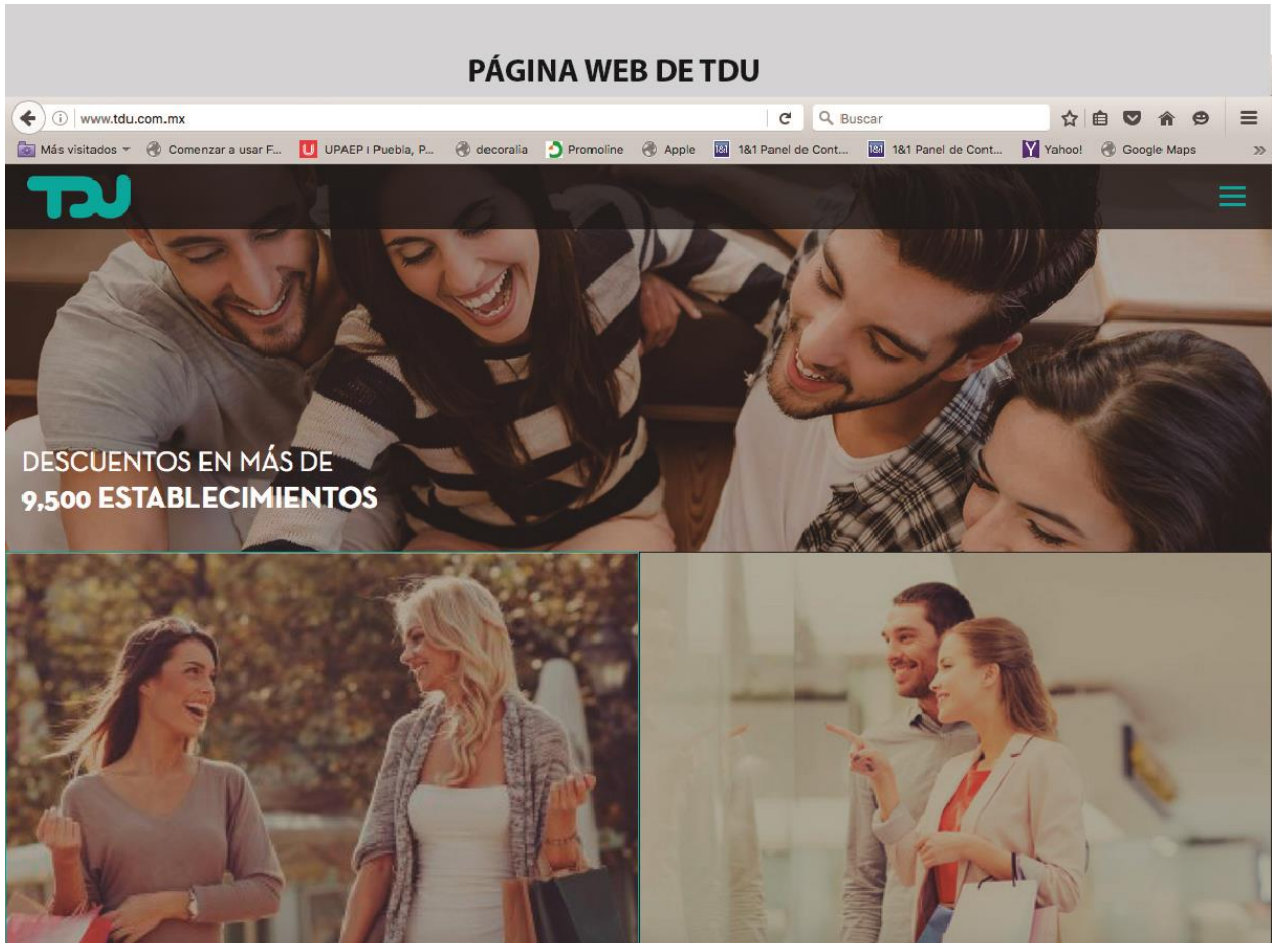


Imagen 8: Página web de TDU

Fuente: <http://www.tdu.com.mx/>

#### 1.7.4. Empresa: Grupo Cupón

El Grupo Cupón ofrece a diario atractivas promociones en productos y servicios de gran calidad por medio de cupones que se albergan en su sitio web en todo momento. Su objetivo empresarial es conceder un roce de sorpresa a la vida común de las personas.

Se fomenta la satisfacción total del cliente para que vuelva a adquirir los servicios; por tanto los usuarios del Grupo Cupón viven experiencias inigualables gracias a los descuentos de todo tipo que brinda el sitio web. (grupocupon.mx/, s.f.)

Tiene presencia en el país especialmente en León, México D.F, Guadalajara, Centro, Norte-Poniente y Sur, Monterrey, Querétaro, Puebla y Toluca. Por otra parte sus principales productos son: spas, restaurantes, bares, estéticas y mucho más. (grupocupon.mx/, s.f.)



Imagen 9: Página web de GRUPOCUPON

Fuente grupocupon.mx

### 1.7.5. Empresa: Cuponomia

*“El Cuponomia es un sitio web que reúne en un solo lugar todas las promociones y cupones de descuento disponibles en el Internet. Nuestro objetivo es ayudar a los consumidores a pagar menos por cada compra en línea”.* (cuponomia.com.mx, s.f.)

Cuponomia fue lanzado en Septiembre de 2012, siendo pionero de este concepto de negocio en Brasil y desde ese momento ha contribuido a los usuarios para ahorrar en sus compras online con más de 10 millones de cupones que han utilizado más de 2,500 tiendas afiliadas. Las categorías que maneja son accesorios, alimentación, animales y mascotas, bebés, belleza, salud, cine, cocina, cursos, clases, deportes, electrodomésticos, flores, hogar, hoteles, internet, informática, lentes, libros, maquillaje, moda, zapatos, vuelos y mucho más. (www.cuponomia.com.mx, s.f.)

**PÁGINA WEB DE CUPONOMIA**

https://www.cuponomia.com.mx

Buscar tienda. Ej: Netshoe

Top Cupons Tiendas Categorías

**Más de 500 cupones de descuento para que lo disfrutes**

¡Use los Cupones de descuentos de manera rápida y fácil!

dafiti	Banggood.com	LightInTheBox	Linio	NETSHOES	PAMSA.com	CyberPuerto	elektra
adidas	Barceló HOTELS & RESORTS	Frangox	despegar.com	lentesworld.com	Hoteles.com	ösom	experiencias xcaret

Los mejores cupones de descuentos y ofertas online

**ösom** **Cupón 10% OFF de descuento en total de tu compra**

Cupón de descuento - Verificado ayer  
 - Caduca en 30/09/2016  
 Cupón para toda la tienda. Se aplican restricciones.

? Aprende a usar los cupones de descuento »

Reciba los mejores cupones de descuento en su email

Imagen 10: Página web de CUPONOMIA

Fuente: [www.cuponomia.com.mx](http://www.cuponomia.com.mx)

Empresas competencia de Programas de lealtad

#### **1.7.6. Empresa Loyalty Marketing Services**

Ha desarrollado programas de lealtad y estrategias CRM que generan resultados en la rentabilidad de los clientes. (Loyalty Marketing Services, s.f.)

La empresa define la estrategia del programa, los objetivos y metas a lograr en el corto, mediano y largo lapso de tiempo, donde las empresas-clientes evalúan los segmentos del mercado que deberán atenderse y sus respectivas etapas.

Se definen los siguientes conceptos:

- Desarrollo de la estrategia del programa.
- Conceptos para acumulación de puntos y redención de beneficios.
- Análisis económico.
- Estrategia de base de datos para mercadotecnia.
- Desarrollo de investigación cualitativa.
- Desarrollo de reglamento del programa.
- Plan de lanzamiento.
- Identificación de alianzas estratégicas potenciales.
- Desarrollo de sistemas de lealtad LMS

La empresa desarrolla sistemas para poder proporcionar al usuario un abanico de opciones que le puedan ayudar a desarrollar su negocio; dichos sistemas son:

Consultoría: Estudios de reingeniería, diseño y auditoría de bases de datos, análisis y auditoría de sistemas informáticos.

Desarrollo: Planeación, construcción, documentación y capacitación de sistemas de información. Prestación de servicios especializados bajo la modalidad del personal asignado, en todos los niveles para la construcción, mantenimiento, documentación y capacitación de sistemas de información.

Manipulación de bases de datos: Análisis, diseño e implantación de bases de datos, desarrollo de aplicaciones Cliente/Servidor y Web utilizando las plataformas Windows, LINUX y con lenguajes de programación: C++, C SHARP, Visual Basic, Plataforma .NET y PHP.

- Construcción de portales web.
- Desarrollo de aplicaciones de Data Warehouse y Business Intelligence, con tarjeta inteligente (smart card) y lectores biométricos, aplicaciones móviles.
- Desarrollo y adecuación de aplicaciones a las necesidades específicas de nuestros clientes.
- Servicio de hospedaje de servidores y aplicaciones en ambiente web.
- CMMI.



- ---

 Soporte Técnico Programas de Lealtad. (Loyalty Marketing Services, s.f.)

Imagen 11: Página web de Loyalty Marketing Services

Fuente: [www.lms-la.com/clientes.php](http://www.lms-la.com/clientes.php)

### **1.7.7. Empresa Kopernet**

Empresa Fundada en 2006 por el Tecnológico de Monterrey campus Estado México como proyecto en incubadora, el cual ofrece soluciones por medio de Tecnologías de Información para empresas por medio de aplicaciones en la web, las cuales les proporcionan beneficio para su negocio y les otorgan ventajas competitivas con relación a sus competidores. (kopernet, s.f.)

Programa de Lealtad: "Puntos de Lealtad" es un programa que permite recompensar a sus clientes por cada compra que hagan. Los clientes reciben un porcentaje de su compra en puntos en un monedero electrónico, estos puntos los pueden utilizar como dinero o pueden cambiarlos por premios.

Además, el programa de lealtad permite hacer campañas publicitarias por mail de manera sencilla, únicamente registran un código de promoción y lo envían por correo. Brindan acceso sobre estadísticas de entrega y apertura de dichos correos para evaluar el impacto de determinada campaña. (kopernet, s.f.)

Los servicios que tiene la empresa son: programa de lealtad, control escolar, canchas de futbol, incentivos laborales y páginas web. (kopernet, s.f.)



Imagen 12: Página web de KOPERNET

Fuente: [www.kopernet.com/programa-de-lealtad.html](http://www.kopernet.com/programa-de-lealtad.html)

### 1.7.8. Empresa PingStamp

“PingStamp ofrece programas de lealtad para las pequeñas y medianas empresas. Resuelve tres problemas: genera lealtad, ofrece recompensa a los consumidores y da a los dueños de las tiendas métricas de comportamiento en tiempo real para análisis de los datos”. (Maciel, 2014)

Empresa constituida en 2012 que emplea recompensas tradicionales y otras divertidas que le sean favorables a la empresa. (Maciel, 2014)

El programa de lealtad se usa por medio de android u iphone o tarjeta tradicional gratuita. (PingStamp, 2014)

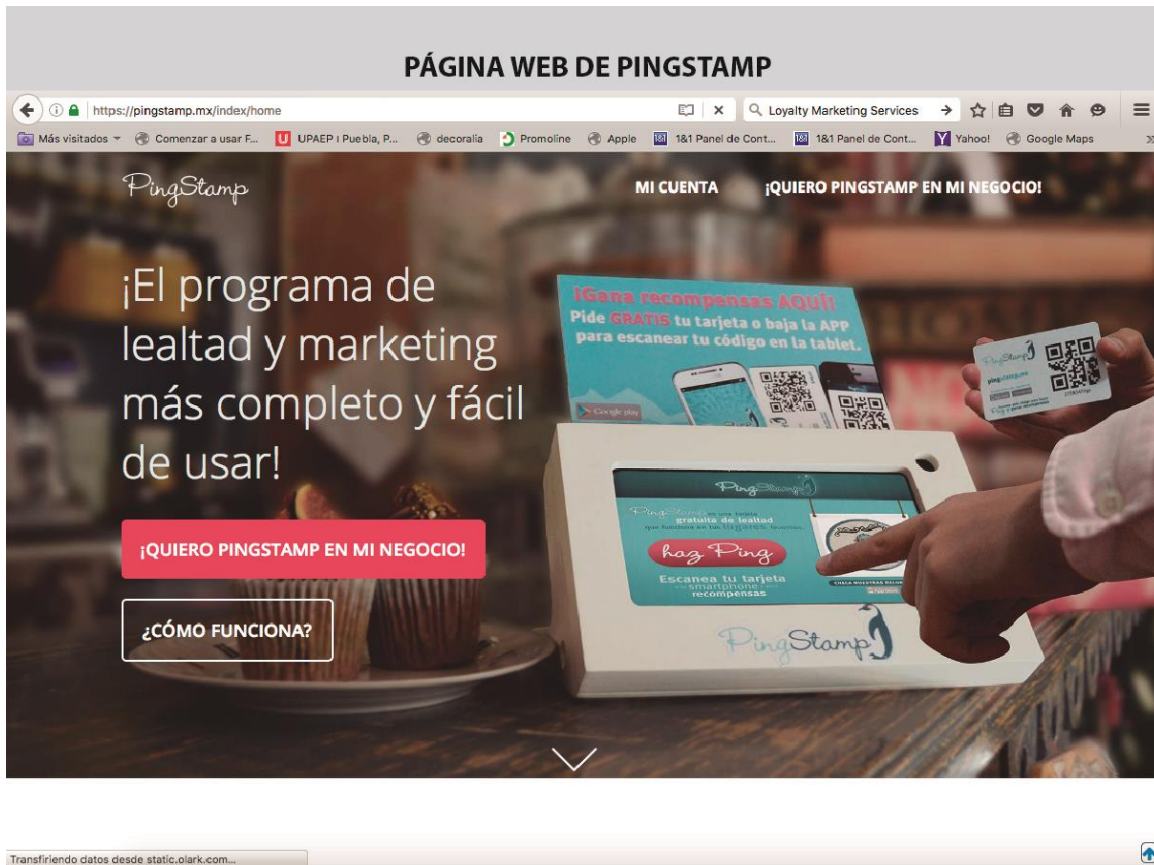


Imagen 13: Página web de PINGSTAMP

Fuente: <https://pingstamp.mx/>

### 1.7.9. Empresa Puntos de Lealtad

Los servicios que ofrece son:

- Programa de lealtad
- Punto de venta
- Portal para clientes
- Correos electrónicos

Puntos de Lealtad es una extensión de la empresa Kopernet, dedicada a los puntos de lealtad con base en estrategias como:

- Tarjeta de fidelización: Otorga puntos a los clientes por cada compra que realicen.
- e-Mail Marketing: Envío de correos automáticamente a determinados clientes en sus cumpleaños, recordatorios y más correos prediseñados.
- Encuestas de Satisfacción: Proporciona el conocimiento o la opinión de clientes, envía encuestas de satisfacción a todos los clientes inscritos en el programa de lealtad.
- Mensajes de Texto SMS: Comunica las promociones y promueve el retorno de los clientes de forma rápida enviando mensajes de texto a sus celulares. (puntosdelealtad, 2014)

**PÁGINA WEB DE PUNTOS DE LEALTAD.com**

www.puntosdelealtad.com

Abrir una pestaña nueva (⌘T)

Loyalty Marketing Services

Más visitados Comenzar a usar F... UPAEP 1 Puebla, P... decoralia Promoline Apple 1&1 Panel de Cont... 1&1 Panel de Cont... Yahoo! Google Maps

**Puntos**  
deLealtad.com  
by Kopernet

Inicio Cómo Funciona Precio Registro Entrar Contacto

# TARJETAS DE PUNTOS

El uso de tarjetas plásticas es opcional

Pruébalo Ahora

Fideliza a tus Clientes con un Programa de Lealtad



Imagen 14: Página web de PUNTOS DE LEALTAD.COM

Fuente: [www.puntosdelealtad.com/](http://www.puntosdelealtad.com/)

## **CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE CALIDAD, CONCEPTOS E HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.1. Historia y antecedentes de la gestión por procesos (calidad)**

En los siguientes apartados se comentan los sucesos más característicos sobre los principios u orígenes de la calidad, remontándose al punto de la historia donde surge este concepto y cómo, con el paso de los años, llega a ser uno de los principales requisitos para los procesos que actualmente se desarrollan en las organizaciones.

#### ***2.1.1. Orígenes de la calidad***

A lo largo de la historia hay una necesidad en el hombre por el desarrollo de la calidad. A pesar de ello, las herramientas y metodologías para satisfacerla han surgido gracias a la gestión de los procesos, los cuales han evolucionado continuamente a lo largo de las épocas.

Principios estratégicos de la gestión de calidad

Antiguamente la gestión de la calidad se centraba solamente en 2 principios básicos:

a) Supervisión del producto por los usuarios o consumidores, lo cual continúa vigente en algunos mercados potenciales.

b) Surge la idea o significado de la artesanía, en la cual los consumidores confían en la experiencia y habilidad de los artesanos experimentados, ya que eran renombrados como artistas y una reliquia a nivel república.

Fue hasta que el comercio amplió sus horizontes más allá del territorio de los pueblos, y con base en la tecnología, cuando se crearon nuevas ideologías y herramientas para poder desarrollar la gestión de la calidad, al considerar las características del producto. Hoy, en los contratos de venta se especifican las muestras y garantía de calidad.

En las grandes ciudades, más que en los pueblos, los artesanos se agrupaban en gremios como sistema de organización, los cuales eran muy exigentes en la calidad del producto; esto permitió que surgieran las estrategias que actualmente se denominan políticas:

- a) Características impuestas para los insumos o materias primas cuando éstas ingresaban y los procesos estaban terminados.
- b) Supervisiones o evaluaciones del comportamiento de los miembros del gremio.
- c) Controles de exportación sobre los artículos terminados.

En cuanto al enfoque de Estados Unidos de Norte América respecto de lo que es considerado como calidad, se siguieron las prácticas que ya había en los países europeos, los cuales colonizaron Norteamérica; con ello se pudo establecer el puesto o nivel de aprendizaje, ya que aprendían un oficio, se preparaban hasta llegar a ser artesanos y después de un buen tiempo se transformaban en maestros de talleres independientes.

Con la revolución industrial en Europa se generó un sistema de fábricas que crecieron rápidamente y se colocaron por encima de los talleres independientes; los artesanos se convirtieron en empleados de las fábricas y los maestros se desarrollaron como capataces; de esta forma la revolución industrial aportó al desarrollo nuevas reglas o políticas, como son:

- a) Características escritas para los materiales, procesos, artículos terminados, así como los ensayos.
- b) Mediciones, incluyendo los instrumentos de medida y laboratorios de prueba error o, mejor dicho, de ensayo.
- c) Formas de normalización.

Esta época tuvo su origen en Europa para después desplazarse hacia América.

### **2.1.2. Taylor y su sistema**

En el siglo XIX Estados Unidos implantó un sistema diferente del europeo, como es el de Taylor, con el concepto de la gestión científica. (Ballester, 1990, p. 3).

El enfoque principal de dicho sistema fue separar la planificación de lo que es la ejecución y con ello se dio un gran salto hacia la productividad. Para implantar una equidad, los dirigentes de las fábricas adoptaron una estrategia nueva, como es la creación de un departamento central de inspección, comandado por un inspector o jefe.

### **2.1.3. Departamento de calidad**

Las fábricas especializadas requerían de un lugar dentro del organigrama, y fue así como surgieron departamentos como los de control de calidad, garantía de calidad, o calidad, etc. Estas áreas estaban encabezadas por supervisores o por un director de calidad y en un principio realizaban actividades orientadas a verificar las características de calidad en los productos.

Esto lo hacían mediante la inspección y los ensayos de ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad, por medio de métodos como las estadísticas a través de la supervisión de los estándares de medición de las diferentes características de cada producto. El fin era el de orientar hacia un estándar de artículos con menores defectos y mejor calidad, donde se separaba al producto malo del bueno. Fue así como se logró el concepto de gestión de calidad; cada departamento era supervisado con base en las funciones asignadas para saber si eran ejecutadas correctamente. Al final el departamento de calidad separaba el producto que mantenía las características ideales o conformes con lo que era aceptable de acuerdo al estándar o características de calidad.

Con las bases establecidas y la idea de calidad en algunas líneas industriales de las fábricas americanas, éstas se volvieron líderes en cuanto a calidad y productividad y, por ende, la economía se convirtió en una potencia.

### **2.1.4. La Segunda Guerra Mundial y su impacto**

Durante la segunda guerra mundial las fábricas norteamericanas produjeron grandes cantidades de productos de carácter militar, y se dieron a la tarea de cumplir con las fechas de entrega, pero la calidad de los productos decayó.

Debido a esto surgió una metodología que hizo frente a ese problema y se le denominó “estadística de control de calidad”, lo cual contribuyó a que surgieran el CEC, que es la estadística de la calidad, así como la War Production Board; estas técnicas estadísticas fueron desarrolladas por Bell System durante los años 20 como un intento por mejorar la calidad de la línea de producción de artículos para la milicia.

De esta forma muchos asistentes conformaron la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC), la cual se centró en un control estadístico de la calidad, y cuyos datos arrojaron como resultado que muchas empresas elevaron su calidad y dieron mejores resultados.

En el momento en que los contratos gubernamentales se terminaron, muchos de estos programas de control se vieron a la necesidad de examinar sus costos por que el pago del gobierno ya no era recibido, y fue necesario introducir los planes administrativos de calidad y rentabilidad.

#### ***2.1.5. La Revolución Japonesa de la calidad y su impacto***

Una vez iniciada la segunda guerra mundial, los japoneses se centraron en un programa de objetivos y logros a nivel nacional por medio del comercio, en lugar de los medios militares, por lo tanto fue necesario enfocar los esfuerzos en el manejo de la calidad, de ahí que los japoneses aprendieron cómo otros países realizaban dicha labor, y enviaron equipos visitantes a empresas extranjeras para analizar el concepto de calidad. Fue de esta manera como le dieron formación a los directivos para que dicha cultura permeara en las empresas y en la nación.

Con este conocimiento los japoneses crearon sus propias estrategias, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- a) Los dirigentes fueron parte de quienes lideraron personalmente la revolución.
- b) Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión para la calidad.
- c) Se propusieron mantener un ritmo sobre la mejora de la calidad de forma continua y revolucionada.
- d) La mano de obra se enroló en la mejora de la calidad a través del concepto de círculo de calidad.

Con este tipo de pautas en la revolución de la calidad japonesa, la competencia norteamericana tomó la estrategia de minimizar los precios entendiendo que la actuación de los japoneses se enfocaba más al lado de bajos costos que a la parte de la calidad; dicha estrategia declinó con el tiempo al comprender que no se centraba en el precio sino en la calidad. (Stephens, 2005)

Durante los años 60's y 70's, numerosos fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano, una de sus razones principales fue la calidad superior. Por tanto muchas empresas americanas sufrieron este cambio en productos como automóviles, acero, máquinas, herramientas y consumo. Algunos investigadores lograron medir los parámetros de calidad de ambas industrias, por lo cual analizaron que dicho cambio se debió a la calidad. (Juran, 1989)

Un resultado de los más destacados fue la calidad de exportación masiva de bienes y el impacto sobre los productos americanos con la disminución de sus ventas. Por tanto dicha pauta desató a los japoneses hacia el liderazgo mundial de la calidad y lo conseguirán dentro de las dos próximas décadas por que nadie se mueve en la misma dirección, hacia el mismo ritmo. (Juran, 1989)

#### ***2.1.6. Cuadro descriptivo de la historia de la calidad***

A través de la época los diferentes conceptos, metodologías, tendencias, procedimientos y hasta la forma de percibir las cosas se van transformando y desarrollándose como parte de la adopción de los cambios que se dan en el contexto y en el entorno; la idea o concepto de calidad tiene su origen en la historia junto con la evolución de los diferentes grupos de trabajo, empresa, épocas, acompañado siempre de la tecnología y la gestión de la calidad documentada y percibida a través del tiempo, por lo cual es importante hacer mención de los principales puntos en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 2: Desarrollo Histórico de Calidad

	Condiciones, Fuerzas	Confianza en la destreza y reputación de los artesanos. Concepto de Calidad.
Siglo XX (González, 2010.)	Época Artesanal: primeros fabricantes.	Hacer las cosas bien a cualquier costo. Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte.
	Expansión del comercio más allá de los límites del pueblo	Especificación por muestra; controles de la exportación por medio de la inspección; garantías.
	Los Gremios	Especificaciones materiales, procesos, productos, controles de la exportación; auditorías.
La Revolución Industrial (1760-1840) (España, 1970)	Industrialización o la revolución industrial	Especificaciones escritas, medidas, instrumentos, laboratorios de ensayo, extensión de la inspección; normalización. Producción.
	En este proceso de evolución se distinguen cuatro diferentes etapas:	
Primera etapa: (1950-1960) (González, 2010.)	El sistema Taylor	Primera etapa: el control de la calidad mediante la inspección
Segunda etapa: el control estadístico de la calidad (1960-1970) (Latina, n.d.)	Los trabajos de investigación llevados a cabo, en la década de los treinta, por <i>Bell Telephone laboratories</i> fueron el origen de lo que actualmente se denomina Control Estadístico de la Calidad (Statistical Quality Control SQA;)	A este grupo de investigadores pertenecieron, entre otros, W. A. Shewhart, Harold Dodge, Harry Romig y, más tarde, G. D. Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.
En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados Unidos formó un comité para establecer estándares de calidad (Latina, n.d.)	II Guerra Mundial	Formación en control estadístico de la calidad. Eficacia + Plazo = Calidad  <i>American Society for Quality Control (ASQC)</i> = Este grupo desarrolló pronto un conjunto de tablas de muestreo basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad (acceptable quality levels AQL).
Tercera etapa: el aseguramiento de la calidad (1970-1980) (Latina, n.d.)	Esta tercera etapa se caracteriza por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la	El Consejo de Racionalización Industrial, creado en diciembre de 1949, promovió durante la década de los 50 una cultura empresarial común

	administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón.	con énfasis en la administración científica. La vida empresarial se centraba en las prácticas administrativas y no en las preferencias arbitrarias de los propietarios del capital.
		Ahora los autores más importantes que figuran son: W. Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby. Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. Juran investiga los costos de la calidad. Feigenbaum, por su parte, concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía del compromiso de todos en orden al logro de la calidad. Crosby es el promotor del movimiento denominado cero defectos.
Cuarta etapa: la calidad como estrategia competitiva (1980-1990)	Posguerra (Japón): La revolución japonesa de la calidad.	Altos directivos personalmente implicados, formación en la gestión para la calidad extendida a todas las funciones. La mejora de la calidad a un ritmo continuo revolucionario con los círculos de la calidad. Hacer las cosas bien a la primera.
Por lo tanto, la estructura económica de Japón comenzó a experimentar grandes cambios desde mediados de los años 80. La industria japonesa logró y desarrolló vigorosamente la política de ajuste estructural <b>(Rodríguez Asien, 2007)</b>	La revolución japonesa de la calidad (respuesta de los EE.UU.)	Esfuerzos por restringir las importaciones. Muchas estrategias sometidas a prueba.
<b>( Evaristo, 2007 )</b>	Posguerra (otros países)	Producción
siglo XX, de esta manera los japoneses haciendo uso de sus estrategias de Círculos de Control de Calidad y <i>Total Quality Control</i> <b>(Cruz Ramírez)</b>	Control de Calidad	Verificación de las características del producto.
	Gestión de la Calidad	Aptitud del producto / servicio al uso
Un proceso que había comenzado en el año 1979 con el establecimiento del comité técnico (TC) 176 de ISO,	Gestión de Calidad Total	Integrar la calidad en todo el proceso.

<p>Gestión y aseguramiento de la calidad, se emite en 1986 la primera norma ISO, la ISO 8402, estándar para terminología de la gestión de calidad. Fue seguida en 1987 por la emisión de la norma ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. <b>(La Calidad de la Post Guerra, 2012 )</b></p>		
<p>Genichi Taguchi fue un ingeniero y estadístico japonés. Desde la década de 1950 en adelante, Taguchi desarrolló una metodología para la aplicación de estadísticas para mejorar la calidad de los productos manufacturados. <b>(GENICHI TAGUCHI , 2009)</b></p>	Taguchi	Costo mínimo para la sociedad.

Fuente: Elaboración propia de los Autores

## 2.2. Principios de calidad total y satisfacción del cliente

Dentro de la historia, los procesos fueron apareciendo en las empresas como un medio muy eficaz para transformar a estas organizaciones y para adecuarse al mercado, ya que gracias a ellos se han realizado cambios estratégicos, cuyo distintivo hacia el mercado ha sido la calidad.

Su papel es fundamental para la gestión de procesos de La Calidad Total, donde la figura principal como árbitro absoluto es el cliente. La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y es mediante ésta como se genera la fidelidad de cliente-empresa, por estar ligada a la calidad del producto o servicio; o la adecuación al uso de las necesidades de los clientes, que originan y distinguen a una empresa por estas características, como compañía proveedora hacia un mercado, con la ejecución de los procesos y sistemas enfocados a la calidad que incide en la satisfacción del cliente.

Es muy importante centrarse en qué es lo que desea el cliente, ya que éste exige a cada proveedor, y a sus competidores, las soluciones más novedosas con base en la tecnología, por tanto es vital que la empresa proveedora se encuentre a la vanguardia de las variadas soluciones para su mercado.

La vanguardia provoca que los procesos estén sometidos a revisiones continuas para responder a dos directrices importantes. Una es al proceso interno, donde todo es mejorable en sí mismo, con la finalidad de aumentar el rendimiento y obtener mayor productividad de las operaciones, así como de la disminución de los defectos. Y por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a la demanda de los mercados, clientes y nuevas tecnologías.

### **2.2.1. Pensadores de la calidad**

La historia sobre la gestión de procesos tuvo su origen con los movimientos de calidad, con los inicios del siglo XX; con él se desarrolló el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad, de acuerdo a los estudios del profesor e investigador Mariño Navarrete Hernando. (2003). (pp.1).

Durante este siglo la mayoría de las organizaciones en todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia el producto, sea éste un bien o un servicio. Esto ayudó a que en las industrias y en las empresas desarrollaran los sistemas de producción, con el objetivo de aumentar la productividad y, de esta forma, aumentar el número de bienes producidos o servicios brindados. Con ello, en la práctica surgieron como consecuencia el estudio de la estructura de procesos, y el enfoque predominante de la calidad, así como la inspección del producto final.

#### **2.2.1.1. Federick W. Taylor**

El profesor Mariño Navarrete Hernando (2003), menciona que Federick W. Taylor fue uno de los pioneros en el mejoramiento de la productividad, con el enfoque de administración científica. En éste Taylor logró aumentos extraordinarios en la productividad de las industrias, asignando la responsabilidad del planteamiento de la planta a ingenieros especializados y usando a los trabajadores y supervisores de producción desplazados en la ejecución de los planes concebidos por los ingenieros. (p.1)

De acuerdo con varios estudios a través de la historia de la administración, el sistema de Taylor tenía varias desventajas, como, la pérdida de poder y autonomía de

los trabajadores en su lugar de trabajo y la caída en la calidad del producto. Aún hoy después de cien años muchas organizaciones siguen aplicando este sistema, pero existe una ambivalencia entre las personas que realizan la parte de planeación y los trabajadores, que son quienes ejecutan los planes. Para solucionar el problema de la baja calidad del producto, se crean los puestos o cargos de inspectores, dentro de los departamentos de producción, dedicados a detectar mediante patrullas de inspección y supervisiones los productos defectuosos, de tal manera que se consideró si podrían ser reprocesados o desechados, para que no llegaran con baja calidad ante el usuario o consumidor.

Por tanto en la historia se llegaron a realizar los controles de procesos y a plantear lo que realmente equivalía a un proceso.

### **2.2.1.2. Walter Shewart**

Un estadístico norteamericano llamado Walter Shewart fue quien inventó el gráfico de control, estableciendo los principios del control estadístico de la calidad y dio origen al estudio científico moderno del control de procesos, mediante los resultados de la estadística en los procesos industriales, en los cuales se generaban los datos cuantitativos tales como longitud, peso, altura, densidad, entre otros. Dichos datos podían ser analizados para determinar la variación observada en ellos indicando que los procesos estaban bajo control o indicando las variaciones, de tal forma que se pudieran corregir las causas que generaban tales defectos, evitando los errores en los resultados del proceso. (Mariño, 2003, p. 2)

Este proceso estadístico ayuda a reconocer que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que también está inmerso en el proceso, por tanto, es importante tener en cuenta dicho enfoque en las actividades de gestión que crean los productos.

Cuando se aplican los principios estadísticos y se analizan los errores en las industrias es posible reducir considerablemente los productos defectuosos, lo cual ayuda en el ahorro de costos innecesarios.

Shewart es también el autor del ciclo PHVA –Planear, hacer, verificar y actuar. Éste también es denominado como ciclo de mejoramiento, aunque el nombre del ciclo corresponde a Deming pues se supuso que lo había ideado. Más bien, W. Edwards Deming, fue el discípulo y colega de Shewart, pero fue él quien difundió universalmente el conocimiento de su maestro. Actualmente este ciclo ha evolucionado hacia el PEEA, que es Planear, Ejecutar, Estudiar y Actuar. (Mariño, 2003, p. 2)

Por tanto todo este conocimiento nos indica que hay que evaluar y analizar los procesos o los datos que se generan por ellos, para minimizar los defectos o la variación existente, de tal manera, que fueran estabilizados para continuar luego con su mejoramiento.

Para poder iniciar el control de procesos es importante la primera fase que es la de controlar el proceso, una vez hecho esto se debe iniciar su mejoramiento, aplicando continuamente el ciclo PEEA.

Para la historia, a la segunda mitad del siglo XX los profesores norteamericanos Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Drucker, aportaron hacia la administración conocimientos significativos, a lo que ahora conocemos como calidad total, que está basada en la gestión de procesos.

### **2.2.1.3. Joseph M. Juran**

Uno de los grandes pensadores humanos sobre calidad que se trasladó a Estados Unidos pone de manifiesto concientizar al personal de las organizaciones en la mejora de calidad para hacer más eficientes a las organizaciones e insiste en mejorar todo el sistema.

En su Texto: *Juran Leadership for Quality: An Executive Handbook* propone 3 principios esenciales

- 1.- El liderazgo de primer nivel
- 2.- La educación continúa
- 3.- Planificación anual para mejora de la calidad y reducción de costos

La Trilogía Juran muestra 3 pasos Administrativos

- 1.- Planificación de la Calidad
- 2.- Control de la Calidad

### 3.- Mejora de la Calidad (Summers, 2006)

LOS TRES PROCESOS UNIVERSALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD		
<i>Planificación de la calidad</i>	<i>Control de la calidad</i>	<i>Mejora de la calidad</i>
Determinar quiénes son los clientes	Evaluar el desempeño real del producto	Establecer la infraestructura
Determinar las necesidades de los clientes	Comparar el desempeño real del producto con sus metas	Identificar los proyectos de mejora
Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes	Actuar ante la diferencia	Establecer los equipos para desarrollo de proyectos
Desarrollar los procesos capaces de producir las características del producto		Proporcionar los recursos, la capacitación y la motivación para que los equipos:
Transferir los planes a las fuerzas operativas		Diagnostiquen las causas Estimulen las soluciones Establezcan controles para conservar los beneficios alcanzados

FUENTE: Tomado de *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, con autorización de Free Press, división de Simon & Schuster. Copyright © 1989 por el Juran Institute Inc.

Imagen 15: Los 3 Procesos Universales de Calidad

Fuente: (Summers D. C., 2006)

#### 2.2.1.4. Deming, William Edwards

Pensador de la Calidad que nació el 14 de octubre del año 1900, en la ciudad de Sioux, Iowa. Obtuvo un alto nivel de estudios con carrera en Ingeniería Eléctrica, maestría en Física y Matemáticas y Doctorado en Física.

En cuanto terminó su doctorado trabajó para el Departamento de Agricultura en Washington D.C. En ese entonces descubrió y utilizó el trabajo sobre control estadístico de los procesos formulado por Walter A. Shewhart, con el cual sentó las bases de sus ideas.

Cuando trabajó en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago notó en qué ambientes desfavorables trabajaban los empleados e impulsó en su patria el control estadístico de la calidad para el recurso humano de las universidades y la industria.

Las bases de la filosofía de Deming son:

1. Descubrir mejoras: productos / servicios.
2. Reducir incertidumbre y variabilidad en los procesos.
3. Para poder evitar variaciones propone un ciclo.
4. A mayor calidad, mayor productividad.
5. La administración es la responsable de la mejora de la calidad.

Deming señaló que existen 7 enfermedades que obstaculizan la búsqueda de la calidad, éstas son:

1. Falta de constancia en los propósitos.
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.
3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados.
4. Movilidad de los ejecutivos.
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costo excesivo de garantías.

El pilar para la mejora de la calidad son los catorce principios gerenciales de la filosofía Deming; estos principios son elementales para la gestión y transformación para que la empresa llegue a ser competitiva, pueda dar empleo y permanezca la organización.

Los catorce principios gerenciales de la filosofía Deming son:

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos los participantes se beneficien.
3. Desistir de la dependencia de inspección en masa para lograr calidad.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad.
6. Establecer entrenamiento (capacitación) en el trabajo.
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones.

8. Eliminar el miedo y construir confianza, para que trabajen todos de manera eficiente.
9. Borrar las barreras entre departamentos.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan de la alegría en su trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar al cabo la transformación.  
(Ayala, 2012).

Una herramienta muy útil es el círculo de Deming o ciclo Deming, concepto ideado por Walter Shewhart que se muestra a continuación:

## CÍRCULO DE DEMING



**Imagen 16: Círculo de Deming**

Fuente: (Deming, 2008)

Como se muestra en la imagen superior el círculo de Deming está compuesto por 4 pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Es muy útil para cualquier tipo de nivel dentro de la empresa y ayuda a la mejora continua.

Cuatro pasos de círculo de Deming:

- ✓ Planificar: Elaboración con un fin determinado y profundidad.
- ✓ Hacer: por medio de una muestra en la práctica se comprueba lo planeado.
- ✓ Verificar: se vigila si se obtuvieron los objetivos deseados y conforme a lo planeado.

- ✓ Actuar: Con base en los resultados se actúa en la mejora y se reinicia el ciclo. (Ayala, 2012)

#### **2.2.1.5. Armand V. Feigenbaum**

El Dr. Armand Feigenbaum fue considerado pionero de la calidad total, quien tuvo un enfoque en relación al cliente y calidad.

Presagió que para la satisfacción del cliente era fundamental considerar la calidad, sobre pasando el valor monetario en el desarrollo de tomar decisiones, punto que se basó en la experiencia real de los clientes de acuerdo a los bienes y servicios, y así definiendo su concepto de calidad.

Su gran obra escrita fue llamada *Total Quality Control* y publicada en 1951 por primera vez, con sus respectivas actualizaciones desde esa fecha. (Summers, 2006)

En su texto, el doctor Feigenbaum define la calidad en los términos siguientes:

. . . una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos —sean estos explícitos o implícitos, conscientes apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos—, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos. (Summers, 2006, pág. 15)

También advierte que la administración debe saber cuándo cambia el concepto de calidad para el cliente siendo referente de bienes y servicios de la corporación para obtener ventajas institucionales, hace énfasis en eliminación de desperdicios haciendo más eficiente el proceso de la empresa. (Summers, 2006)

#### **2.2.1.6. Kauro Ishikawa**

Otro pensador con un aporte en la organización de procesos fue Kauro Ishikawa, conocido por los círculos de calidad, cuyo concepto fue desarrollado en 1962, según el cual las personas pueden aportar todo su conocimiento, experiencias y habilidades, trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento de sus procesos de trabajo. Además de estos círculos, también se

encuentra el conocimiento del diagrama causa-efecto, denominado como diagrama de Ishikawa, por ser él su fundador. (Mariño, 2003, p. 3)

La experiencia de los principios y metodología de control y mejoramientos de procesos se han difundido por las organizaciones que prestan servicios en los años setenta en Japón, Estados Unidos, Europa y América Latina. En la actualidad hay empresas muy exitosas acerca de la organización de servicios, como son: universidades, bancos, aerolíneas, restaurantes, hoteles y hospitales, entre otras que aplican la gestión administrativa de los procesos, como la base principal de su esquema de operación de servicios.

Metodología para la Mejora de procesos: Con su método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en 6 fases, para la detección del control de calidad para la detección del problema o de una posibilidad de mejora, se centra en un estudio que busca posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

Todo lo anterior será familiar para muchos lectores, pues se trata de problemas que quizá caracterizan hoy el mundo de los negocios.

Y es aquí en este punto donde nos encontramos con la metodología sistemática de mejora de procesos, que consta de 6 categorías que han demostrado su eficacia para la organización del trabajo, como son:

## DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

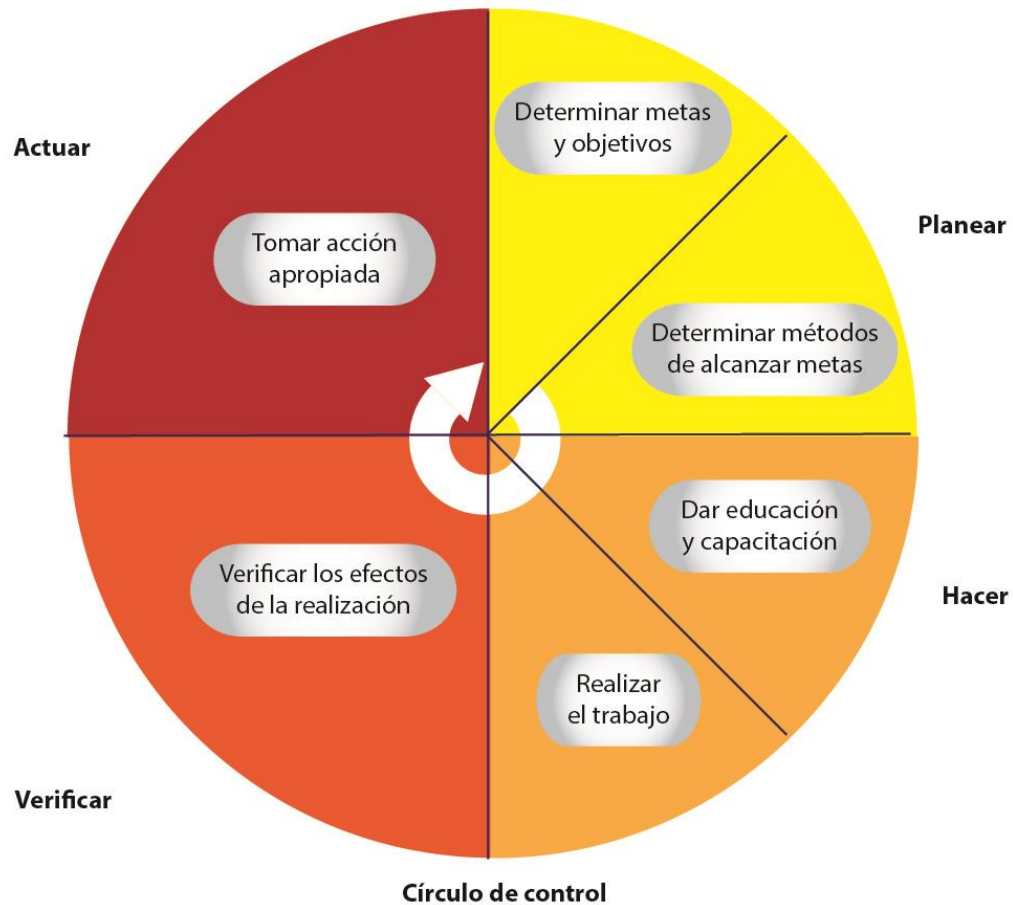


Imagen 17: Diagrama de Causa - Efecto Ishikawa

Fuente: (Ishikawa, 1986, pp. 51-88)

### a) Determinar metas y objetivos

Al determinar una política, las metas se hacen evidentes por sí mismas, las metas se deben explicar con números, es decir, deben ser medibles y racionales. Evitar órdenes generales o abstractas.

Las metas deben fijarse con base en problemas, metas prioritarias y rutinarias, y control por políticas y metas.

### b) Determinar métodos para alcanzar las metas

La determinación de un método equivale a la normalización. La determinación de unos métodos deberán normalizarlos y convertirlos en reglamento y luego incorporarlo dentro de la tecnología y propiedad de la empresa. Lo que se sugiere es que el método se establezca; tiene que ser útil para todos y libre de dificultades.

El proceso o conjunto de factores causales tienen que controlarse, a fin de obtener mejores productos y efectos.

Control de reacción o retaguardia, cuando al final del mes ves que no alcanzaste las metas y se pone a intensificar el método para que puedas alcanzar el resultado.

### c) Diagrama de causa y efecto

Las opiniones presentadas en la sesión deberán analizarse estadísticamente y verificarse de manera científica y racional, comparando con los datos disponibles (esto se llama análisis de procesos). Este es el primer método hacia la normalización.

La normalización o reglamentación ayuda a delegar autoridad a los subalternos.

¿Quién debe hacer qué en una emergencia?, ¿Hasta dónde llega la autoridad de una persona? y ¿De quién recibe instrucciones una persona?

Un conjunto de estos factores se llaman procesos.

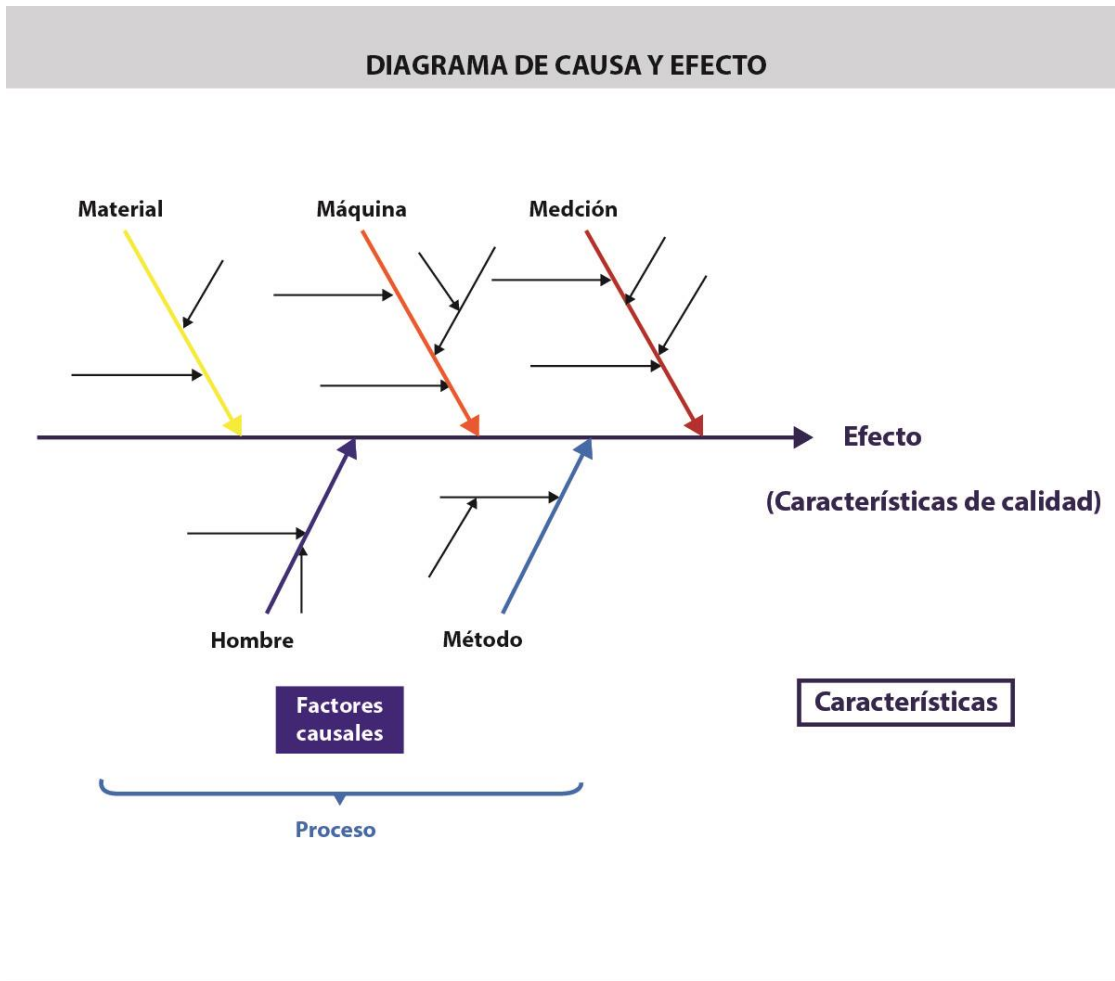


Imagen 18: Diagrama Causa - Efecto

Fuente: (Ishikawa, 1986, p. 51)

d) Dar educación y capacitación:

Crear reglamentos excelentes y darle los objetivos al personal del por qué de estas normas, al igual que indicar el objetivo y delegar autoridad, permite que las personas realicen los implementos y mejoras; se les da la libertad para hacer su trabajo. De este modo, el subalterno podrá crecer.

Una gerencia efectiva crea una situación en la que cada persona tiene una adecuada capacitación y es digna de confianza, por lo cual no requiere supervisión excesiva. El hombre con una educación positiva puede convertirse en una persona confiable en quien se le puede delegar autoridad. Hay que hacer hincapié en la

educación, con la capacitación de los subalternos se torna contable la amplitud del control, se amplía más y más (número de individuos que se puede supervisar directamente). Es como un director de orquesta en el que él aprovecha al máximo las cualidades de la música.

e) Realizar el trabajo

Si se llevan a cabo el cero defectos y las normas, se tiene la idea de que se tendrá el efecto de cero defectos y esto no es lo que realmente pasa, ya que si fuera así, tomaría a las personas como máquinas y no es verdad, más bien la experiencia y la destreza son los factores que compensan la imperfección de las normas y los reglamentos.

f) Verificar los efectos de la realización

Sí es importante verificar, pero sólo con este fin, porque entonces se cae en la idea de que no haces bien las cosas y se te tiene que checar, entonces más bien las normas y las políticas, así como la verificación, van encaminadas a un objetivo.

Dentro de estas verificaciones es importante checar también las excepciones, controles de causa y efecto para poder medir el estándar y entender las excepciones.

g) Empezar la acción apropiada o Tomar la acción apropiada

Hay que tomar ajustes para los estándares y tener prevención sobre las irregularidades.

Conocer las causas de las excepciones o situaciones extrañas, y encontrar los factores que las provocan, es importante para poder tener una medida y evitar que éstas vuelvan a repetirse. Esto nos ayuda a frenar las irregularidades, por el conocimiento del origen del problema y tomar las medidas para evitar que se repita.

La mayoría adopta las medidas temporales, por ello se debe de remontar a la Calidad de controles, en la cual es importante seguir los 6 pasos para ver en qué se falla.

I.- No enojarse por los errores de los demás, porque ellos tienen del 20 al 25 por ciento del error. Evitar que los errores se repitan, para lo cual se debe procurar que

todos los participantes discutan el problema.

II.- Nunca decir no sé, porque si no, no se tiene el control de las cosas.

III.- El control no es el Status Quo, sino más bien la práctica de la prevención de repeticiones para el progreso.

Si se emplean estadísticas, entonces el método será el proceso estadístico, y si se añade costos entonces se convierte en control estadístico de costos.



**Imagen 19: Método Sistemático de Mejora de Procesos**

Fuente: Zaratiegui, J.R. (1999, VI, N.º 330 ).

Como se puede observar, las acciones para cada una de las etapas que muestra el siguiente cuadro se basan en la Identificación y definición del proceso real; para llegar

a ese punto es necesario detectar lo que desean y necesitan los clientes, para que el proceso a definir cumpla con esos requerimientos, por tanto, es necesario especificar cuáles son las medidas adecuadas de este proceso.

Medición y análisis del proceso es parte de la segunda etapa donde se van a estudiar los resultados de las medidas, y se detectan las áreas potenciales de mejora así como las acciones para que continúe el proceso con el objetivo adecuado.

Como tercer punto tenemos la Identificación de oportunidades de mejora, esto es importante al diseñar y aplicar los cambios de eficiencia, así como medir los resultados para comprobar que los cambios realmente sean efectivos y estén dando resultado para que de esta manera se puedan pulir las mejoras, hasta que puedan ser estables en el proceso, y de esta forma poder establecerlas adecuadamente mediante una documentación y crear normas o políticas para que se cumplan adecuadamente; todo esto es propio del punto número cuatro que es: La Normalización y Estabilización del proceso.

Y como punto final tenemos el Plan para la revisión y mejora continua, en el cual se diseñan medidas que le den continuidad en la gestión del proceso y que haya una continuidad de éste para que, posteriormente, se puedan medir y analizar, y se tomen acciones de posibles mejoras; recordemos que un proceso siempre está sujeto al mercado y por tanto no es estático y requiere de mejoras continuas, hasta llegar a la parte efectiva que es brindarle una calidad óptima al cliente de acuerdo a las necesidades del mismo.

La característica más común de este método sistemático de mejora de procesos es que se trata de un continuo procedimiento para las estadísticas, sobre datos objetivos para la detección de puntos que requieren mejorar y para confirmar el hallazgo de la causa y efecto del origen real de los defectos que han surgido, para corroborar que la posible solución que se ha tomado como medida es apropiada para cuantificar el nivel de mejora que se ha alcanzado.

Como podemos inferir los contenidos de estas fases, se pueden verificar si las decisiones tomadas mediante las estadísticas o mediciones y su análisis, en los equipos o máquinas, en los métodos, en las personas, en el material, son óptimos para conseguir

las mejoras apreciables, aunque no sean espectaculares, pero que sean estables en el largo plazo.

Sin embargo, en ocasiones estos índices de mejora son insuficientes, o el mercado demanda soluciones distintas para lo cual se plantean otros métodos de pensadores que han incursionado en otras metodologías.

#### **2.2.1.7. Masaki Imai Kaizen**

El pensador japonés Masaki Imai Kaizen brindó al mundo en los años ochenta el concepto de mejoramiento continuo de los procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala, pero significativo para obtener avances en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades de las personas involucradas en dicho proceso. También es importante considerar en el mejoramiento el implemento de la tecnología que es un concepto planteado por Joseph Juran, como el “cambio de mentalidad o breakthrough” y que en Japón es conocido como Kayro, esto en administración no es muy bien entendido, y con ello surge el concepto de reingeniería, creyendo que el planteamiento de la calidad total se limita sólo al mejoramiento de incremento.

Por tanto el mejoramiento de los procesos está ligado a ambos: al enfoque evolutivo propuesto por el concepto Kaizen, como el revolucionario o de innovación que se propone por Juran y por el concepto de reingeniería; un punto central en el que se basan los dos enfoques es en que el trabajo se realiza por las personas, por la agrupación de éstas que son las áreas, los departamentos o las gerencias, y son estos quienes mediante las herramientas y la innovación transforman los procesos en estándares de calidad, o calidad total, para brindar el mejor producto, servicio o bien a un cliente o usuario, tanto interno, como externo; por tanto es importante entender primero qué es un proceso para después saber cómo es su aplicación y gestión.

### **2.2.1.8. Genichi Taguchi**

Creó su filosofía llamada Diseño Robusto “Control de Calidad” en el cual el producto que se oferta debe cumplir con un estándar de calidad impuesto por el cliente con base en sus necesidades y que es llamado “Calidad Aceptable”, en otras palabras significa que el bien o servicio sea aceptado en el mercado y que sea bueno.

Su metodología se enfoca en la “Función Perdida” y el cliente, por tal motivo Taguchi considera a la calidad como la carencia o no de cualidades del bien o servicio para la sociedad consumidora. Su método es considerado como la herramienta más efectiva para mejorar y lograr la calidad. (Castillo, 2013)

Estos conceptos se concretan en los siguientes puntos:

- I. Función de pérdida. La calidad debe definirse en forma monetaria mediante la función de pérdida, en la que cuanto mayor sea la variación de una especificación respecto al valor nominal, mayor (exponencialmente) será la pérdida monetaria transferida al consumidor.
- II. Mejora continua. La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad. Ambos factores se relacionan estrechamente.
- III. Variabilidad. Que puede cuantificarse en términos monetarios. La variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario, la cual puede medirse como el cuadrado de la diferencia entre el funcionamiento real y el valor objetivo. La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad. Ambos factores se relacionan estrechamente.
- IV. Diseño del producto. En esta etapa se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
- V. Optimización del diseño del producto. Se puede diseñar un producto con base en la parte no lineal de su respuesta, a fin de disminuir su variabilidad.
- VI. Optimización del diseño del proceso. Se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.

VII. Ingeniería de calidad. Taguchi desarrolló también una metodología que denominó ingeniería de calidad, la cual se divide en línea y fuera de línea, como se describe a continuación:

1. *Ingeniería de calidad en línea*: sus actividades respectivas son la manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas auxiliares es la gráfica de control.
2. *Ingeniería de calidad fuera de línea*: se encarga de optimizar el diseño de productos y procesos. Para su aplicación se sirve del diseño de experimentos. (Castillo, 2013)

### **2.2.1.9. William G. Ouchi**

Ouchi contribuyó con un estudio contrastando culturalmente las corporaciones japonesas y estadounidenses. Su obra literaria conocida como Teoría Z, provee a las empresas japonesas y estadounidense para aplicar técnicas que ellos desarrollan y los efectos que se manifiestan en sus entornos y les son útiles para aplicar las técnicas mejorando la calidad con base en la cultura organizacional. (Administración Gerencial, 2013)

La teoría Z se basa en los siguientes valores: confianza, intimidad y sutileza.

**CONFIANZA:** En la empresa Z considera que las personas se van a comportar adecuadamente, es decir, se fomenta la confianza en el trabajador, con la idea de que la gente va a producir y, por tanto, los controles no son tan severos.

El resultado es que el trabajador y su comportamiento es acorde a lo que se espera de él.

**INTIMIDAD:** Las empresas Z abarcan al individuo en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa;

La relación que existe entre empleado y jefe debe ser total: La relación debe ser íntima y no se despersonaliza a ninguna de las partes. El autoritarismo es poco factible.

El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, motivación, etc... Y busca darle ayuda psicológica y afectiva.

**SUTILEZA:** El trato de jefes a empleados debe adaptarse a cada empleado de manera individual. (Administración Gerencial, 2013)

## LAS COMPAÑÍAS JAPONESAS COMPARADAS CON LAS NORTEAMERICANAS

Modelos (abstracciones de la realidad):

ORGANIZACIONES JAPONESAS ( Tipo Z )	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS ( Tipo A )
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés segmentado

---

Imagen 20: Las Compañías Japonesas Comparadas con las Norteamericanas

Fuente: <http://itsjr-electronica-ag.blogspot.mx/?view=classic> ) de Marzo 2013

### 2.2.1.10. Philip B. Crosby

Crosby propone “4 Principios Absolutos de la Administración de la Calidad” expresa lo que se espera seguir en el proceso de mejora continua haciendo referencia de que es necesario tener consiente la importancia de lo que solicita el cliente, promueve la prevención de defectos y considera que es rentable a largo plazo en función de la

calidad, además desarrolla el concepto de “Cero Defectos” optimizando al máximo la labor empresarial e intenta clarificar todo con un concepto más palpable y preciso.

Más aún, estudió supuestos erróneos para indagar más en la administración de calidad y simplificar los conceptos para su mejor manejo. (Summers, 2006)

Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby:

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad.
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determine cómo analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás. (Ayala, 2012).

## **2.3. Metodología para la mejora de procesos**

Una de las bases para la teoría de procesos moderna para la gestión de la calidad es la consideración de que todo el funcionamiento de una empresa es una red de procesos, así como la finalidad de un proceso debería ser la de añadir valor a los elementos de entrada. Veamos qué opinan los desarrolladores de gestión de Procesos.

### **2.3.1. Procesos y funcionalidad**

El concepto de proceso, de acuerdo a Muriño Navarrete Hernando. (2003). Entendido en su forma más sencilla, como un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas fue desarrollado en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX. (p.2)

Zaratiegui, J.R. (1999, VI, N.º 330 ). Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión de La Calidad Total. (pág. 81).

ISO 9000 define el proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (pág. 51)

Un proceso se entiende como un conjunto de actividades interrelacionadas y de recursos que transforman unos productos y/o información (elementos de entrada o *inputs*) en otros productos y/o información (elementos de salida o *outputs*). (Velasco Sánchez, 2008, p. 193)

Técnicamente, un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en una serie de outputs deseados, añadiendo valor. (López, 2008, 55).

Por lo tanto un proceso contiene la entrada de elementos llamados insumos, que después son procesados es decir, transformados en gestión de un procedimiento o una serie de pasos para poder transformar los insumos en procedimientos, con las herramientas, el trabajo intelectual, el trabajo físico, a través de personas que arrojan sus conocimientos, habilidades y aptitudes, para transformar los insumos y dar el resultado o los elementos de salida como son los productos o servicios.

Ahora bien, no sólo es importante la parte de transformar los insumos en resultados, como productos o servicios, existe otra finalidad de lo que es un proceso como es el añadir valor a los elementos de entrada. Es verdad que no siempre se consigue este fin, ya que, muchos procesos no añaden valor o lo hacen de manera poco eficiente, es decir, consumiendo más recursos de los necesarios, o no llegan a la calidad deseada.

Los recursos, como lo mencionábamos anteriormente, pueden ser personas, máquinas o equipos, habilidades técnicas, capital, etc., mientras que los elementos de entrada y los de salida, como hemos dicho, son productos y/o información.

Hay diferentes tipos de procesos, como son los procesos industriales, los procesos administrativos, el proceso educativo o el proceso para realizar platillos dentro de una cocina, por ejemplo, para desarrollar un pozole es importante contar primeramente con los insumos, que son: el grano de maíz, los chiles, la cebolla, el ajo, la carne, el sazón o especias, la sal, el orégano, los rábanos, la lechuga, el jitomate y el agua. Todos estos elementos se someten al proceso de preparación del pozole donde intervienen los recursos como son la cocina, las ollas, las parrillas, el gas, el chef con uniforme, utensilios de cocina como cuchillos, cucharas, cucharones, tenedores, entre otros, así también, necesitan el fregadero, los refractarios y algo muy importante: la receta o el procedimiento para llegar a ese resultado. Y por último tendremos el platillo llamado pozole.

Toda la actividad de una empresa se lleva a cabo a través de una red, en general bastante compleja, de procesos. Dentro de la gestión por procesos es muy importante identificar el proceso principal de una empresa, al cual se le llama *macroproceso*, es principal porque conlleva el proceso de la totalidad de una empresa; también es importante realizar los procesos sencillos, como son los *subprocesos*, a los que también se les conoce como procesos específicos, cuyo resultado corresponde a una parte especial del producto, que es complementario a éste o al servicio principal.

Es importante que para desarrollar una gestión de calidad en los procesos se conozcan las fases principales, para así, poder obtener los objetivos planteados.

### 2.3.2. Mapa de procesos

Es una representación gráfica, más o menos acertada, de dicha interacción y también la forma más frecuente de realizar tal descripción.



Imagen 21: Ejemplo de Mapa de Procesos

Fuente: López Lemos Paola. Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001\_2008. Madrid, Editorial COFEMETAL. Pág. 55.

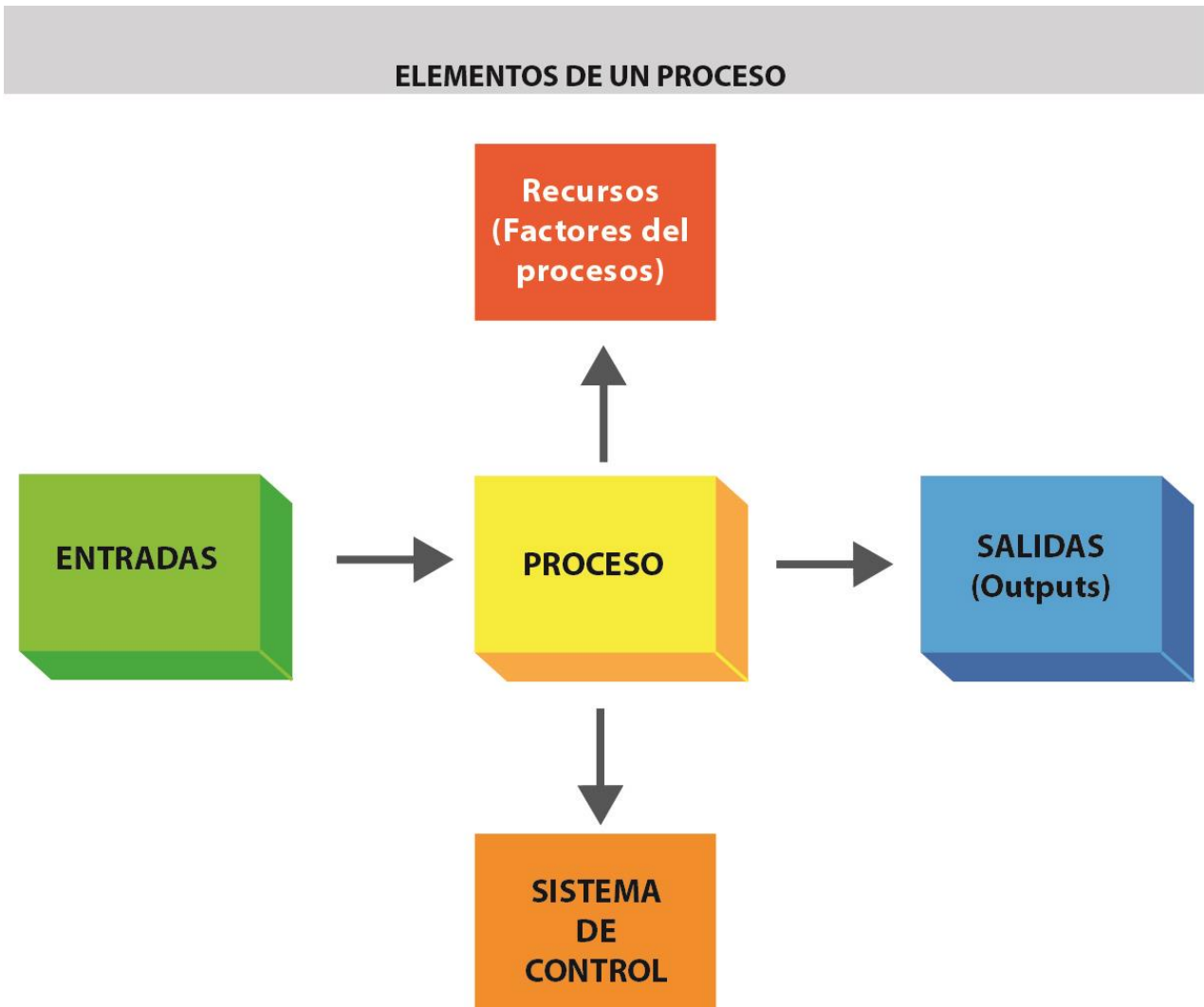


Imagen 22: Elementos de un Proceso

Fuente: López Lemos Paola. Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001\_2008. Madrid, Editorial COFEMETAL. PP 58.

### 2.3.3. Clasificación de los procesos

Se van a distinguir generalmente los procesos por su misión, por lo tanto se propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

Procesos Clave: también denominados operativos, se corresponden con las líneas de actividad de la organización, el core business de la entidad. Son procesos que afectan

de forma directa a la calidad del producto o del servicio prestado y, por ende, a la satisfacción del cliente. (López, 2008, 68)

- **Procesos de Auxiliares:** o de soporte, son procesos necesarios para el desarrollo de los procesos clave. Son actividades que se realizan prácticamente en todas las empresas (compras, mantenimiento de maquinaria o vehículos, gestión de los recursos humanos...) pues son imprescindibles para el funcionamiento de la organización en su conjunto, aunque no incidan directamente en la calidad del producto o la satisfacción del cliente.
- **Procesos estratégicos:** se trata de acciones que aportan como resultado la planificación de los procesos clave y de soporte. El ejemplo más claro es el de análisis de datos.

Un mismo proceso puede ser clasificado de diferentes formas en el mapa de procesos en función del tipo de organización y del lector al que pertenezca. (López, 2008, 68).

El que mencionaremos a continuación será el Proceso de Apoyo.

Los procesos de apoyo son aquellos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Un ejemplo sobre el diseño de un mapa de procesos está basado el círculo de Deming con la siguiente figura:

#### ***2.3.4. Esquema general de procesos***

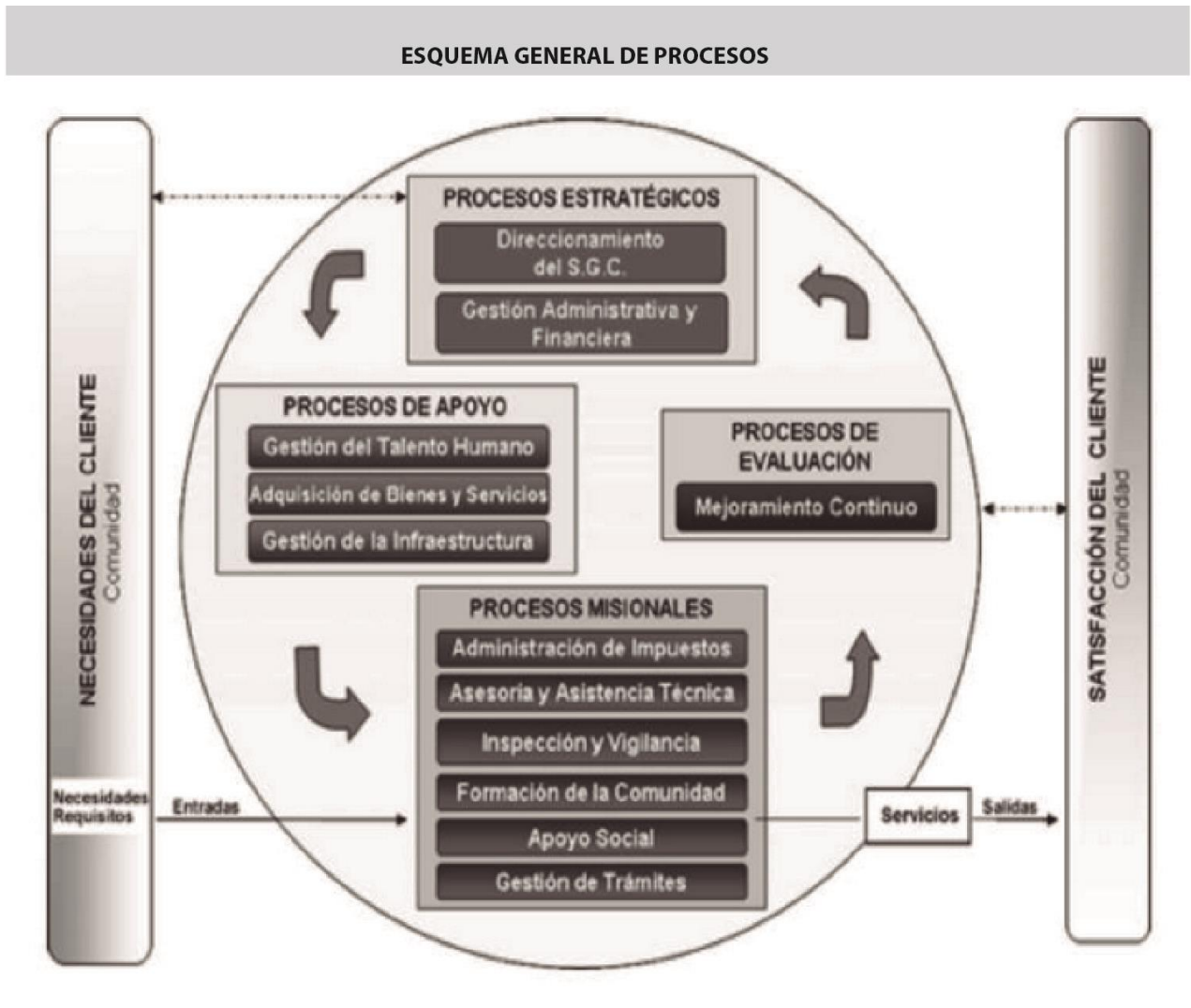


Imagen 23: Esquema General de Procesos

López Lemos Paola. Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001\_2008. Madrid, Editorial COFEMETAL. PP 60.

Todo mapa de proceso empieza identificando el punto de partida de las actividades de la organización. En la mayoría de los casos está relacionado con un requisito de los clientes. Igualmente, el diagrama suele cerrarse con la presentación del servicio al usuario como objetivo de la satisfacción del cliente y, por tanto, eso es lo que figura como salida final de todo el mapa (como se ve en el diagrama anterior). Dentro del mapa de procesos, las salidas de determinados procesos serán a su vez la salida de otros procesos "Cliente" de los primeros.

### ***2.3.5. Despliegue de un proceso general de producto***

Es muy común en los procesos generales de producto confundir un proceso de producto con una actividad de forma tal en que el mapa de procesos puede acabar pareciéndose al diagrama de flujo de procesos clave de la organización. Para evitar esta confusión, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Un proceso debe tener claramente establecidas unas entradas y unas salidas. Si existen dificultades para determinar unas u otras debe valorarse si se trata de un proceso realmente o de una actividad compleja que forma parte de un proceso distinto.
- A cada proceso se le debe poder asignar una persona o personas responsables de él. Si hay dificultades en ese punto, es posible que la agrupación de actividades no se corresponda con un proceso.

Una buena forma de determinar si estamos identificando correctamente un proceso es intentar dibujar un diagrama de flujo que describa las actividades de dicho proceso, las entradas y salidas del mismo y la forma en que se desarrolla la secuencia de actividades. (López, 2008, 68)

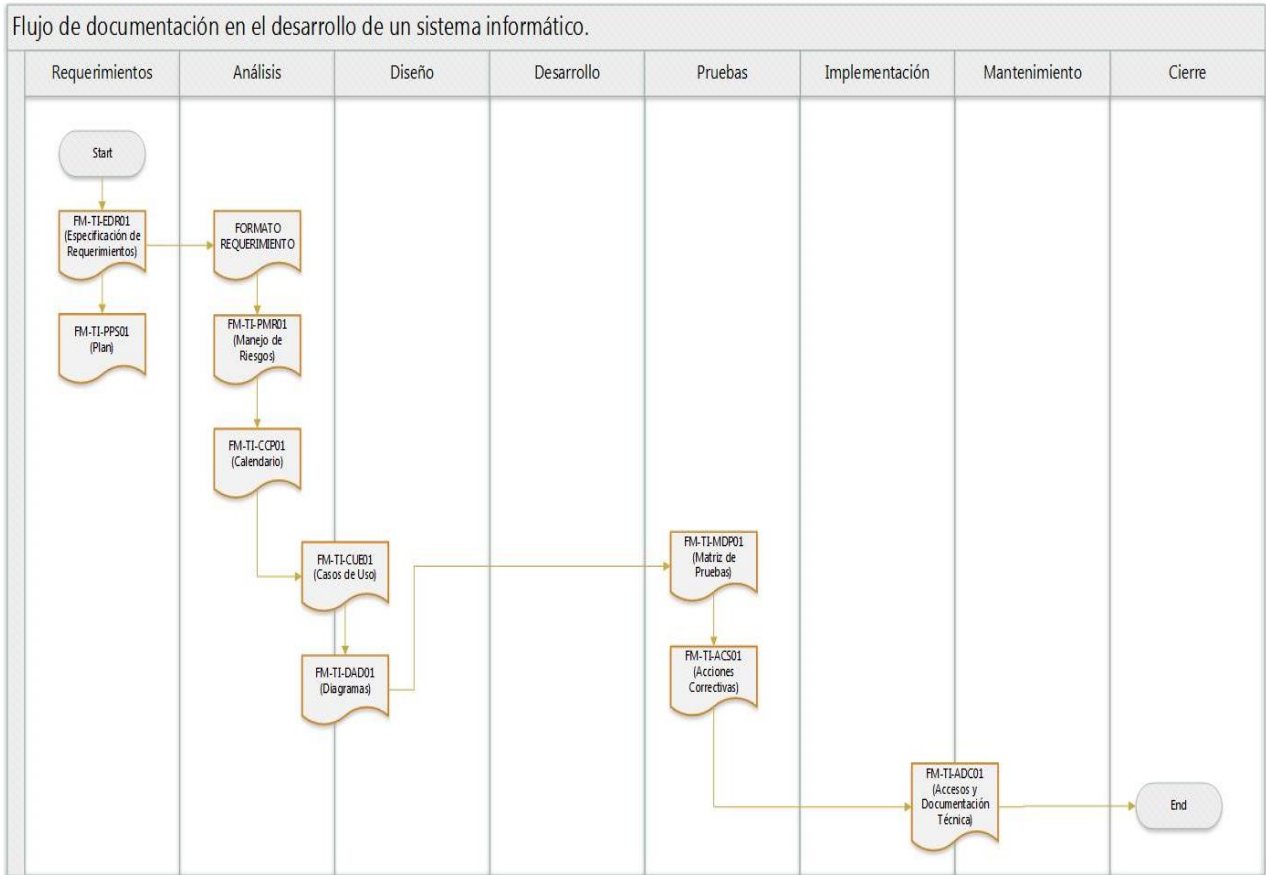



Imagen 24: Flujo de Documentación en el Desarrollo de un Sistema Informático

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V. S.A. de C.V.

### 2.3.6. La ficha del proceso



DIRECCIÓN DE SISTEMAS  
FORMATO SDS - 01  
FS. 1 | 5

## SOLICITUD DE DESARROLLO

PRIORITY

**I. DATOS GENERALES**

DD-MMM-YYYY

FECHA SOLICITUD

DD-MMM-YYYY

FECHA ENTREGA CLIENTE

DD-MMM-YYYY

FECHA ENTREGA SIST.

CLIENTE

PROYECTO

**II. TITULAR DE PROYECTO**

AREA SOLICITANTE

FRONTEND (web, repositorios, pasarela pagos)

BD (estructura, carga de datos, procesos)

EXTRACCION (cargas, conexión S2S)

RESPONSABLE O LIDER DE PROYECTO

BACKEND (funcionalidad, reportes, notificaciones)

SISTEMA DE VD (sistema y comunicación)

**III. DEPENDENCIAS**

1. NOMBRE



3. \*\*\*\*\*



5. \*\*\*\*\*

2. \*\*\*\*\*



4. \*\*\*\*\*



6. \*\*\*\*\*

Imagen 25: La Ficha del Proceso

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V. S.A. de C.V.

### **2.3.7. El control de los procesos**

Se reconoce que la calidad no solamente se encuentra en el producto final, sino que también se desarrolla o construye en el proceso, por lo cual es importante conocer y estudiar las actividades previas al producto.

Controlar un proceso quiere decir asegurar que de manera continuada los resultados son previsibles y aceptables. (Vázquez, 2008, 195)

En una fábrica, para determinar que un proceso se encuentra en estado de control, es necesario medir periódicamente sus resultados con algún índice como pueden ser los artículos defectuosos, mediante un control estadístico de calidad; ahora bien, si sus resultados son previsibles de acuerdo con las técnicas de estadísticas apropiadas, se dice que es un proceso controlado; si le sumamos que a este proceso le colocamos el que son aceptables los resultados, se dice que es un proceso capaz.

Recordemos lo que mencionábamos anteriormente sobre las aplicaciones de las estadísticas de Shewart así como el análisis de las variables en los procesos, de tal forma que se le aplicó a cada variable una mejora. Dicho conocimiento aportado por los pensadores de la calidad ayudó a comprender mejor el desarrollo de los procesos y a interpretar los datos arrojados en ellos para reducir los efectos que son causa y efecto de productos con baja calidad, gracias a la implementación del círculo de Deming con la aplicación de la verificaciones en los procesos y el actuar mediante una mejora continua de tal manera que fueran estabilizados para continuar luego con el mejoramiento.

Con respecto a los estudios de los procesos, nos encontramos que tienen diferentes metodologías en las cuales se pueden basar, las cuales son de diferentes tipos de métodos que a lo largo de la historia muchos pensadores han desarrollado, como son: El Método Sistemático, La Reingeniería, el Modelo EFQM, El Modelo de Calidad, Productividad y Competitividad de Deming, 12 pasos sobre los procesos, el Modelo de ISO, entre otros.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA LINK 2 LOYALTY S.A. DE C.V. DE MÉXICO, BASADO EN EL SISTEMA EFQM O LA NOM 9001:2015**

### **3.1. Investigación y conocimiento del sistema de gestión por procesos de ISO 9001:2015.**

El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 es una herramienta importante que se va a tratar en este apartado mediante su indagación, se va a desglosar la información de forma detallada la cual nos va a servir en toda la investigación para determinar si es una buena opción para la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México.

#### **3.1.1. Significado de norma ISO**

Las Siglas en Inglés de la norma ISO son: *International Organization for Standardization*, con su definición que se muestra a continuación: “Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo.” (ISOTools, s.f)

Las normas internacionales ISO se revisan periódicamente por lo menos cada 5 años y el desarrollo de las mismas está compuesto de las siguientes 6 etapas: 1. Etapa de propuesta, 2. Etapa de preparación, 3. Etapa de comité, 4. Etapa de consulta, 5. Etapa de aprobación y 6. Etapa de publicación. (Noguez, s.f.)

“El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada.” (ISOTools, s.f)

Los estándares ISO hacen posible para los negocios lo siguiente:

- Reduzca los costos y optimiza las operaciones.
- Incremente la satisfacción del cliente.
- Brinda oportunidades a nuevos mercados
- Elevan la cuota de comercio. (ISOTools, s.f)

### **3.1.2. Conociendo la norma ISO 9001**

Conocida como Sistemas de Gestión de Calidad y definida de la siguiente manera:

“La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial.” (ISOTools, s.f.)

### **3.1.3. Antecedentes de la ISO**

La ISO 9001 se crea en el año de 1987, y desde entonces ha tenido revisiones para sus diversas actualizaciones. Su última versión pertenece a la norma ISO 9001:2015, que fue publicada el día 23 de septiembre del mismo año.

Como se ha mencionado, esta norma se publicó por vez primera en 1987, siendo la predecesora de todas las demás versiones que se fueron publicando en los años de 1994, 2000, 2008 y 2015.

Es importante considerar que cuando nace la ISO 9001:1987, en ese mismo año aparecieron 3 modelos sujetos al concepto de aseguramiento de la calidad:

- ISO 9001: Modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.
- ISO 9002: Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio
- ISO 9003: Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas e instalación. (Noguez, s.f., pág. 6)

Dichas normas tenían determinados requisitos que garantizaban la calidad donde se aplicarían.

### **3.1.4. ISO 9001:1994**

Se revisaron en 1994 las 3 normas señaladas arriba y se anunció el segundo ejemplar de las mismas. En esta revisión no hubo modificaciones significativas en el aseguramiento de la calidad. (Noguez, s.f.)

### **3.1.5. ISO 9001:2000**

Después de la revisión de 1994 le continuó la modificación en el año 2000. Sólo apareció por única vez una norma ISO 9001 que sustituía a los tres modelos que se conocían hasta entonces. Añadió cambios en la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y mayor desempeño de las empresas. (Noguez, s.f.)

### **3.1.6. ISO 9001:2008**

Luego de la tercera edición de ISO 9001 continúa en el año 2008 la siguiente edición, se enfocaba a los cambios de la norma de gestión ambiental ISO 14001. (Noguez, s.f.)

### **3.1.7. ISO 9001:2015**

La edición ISO 9001:2015 intenta aplicar la norma en todo tipo de empresa e impulsar el ajuste con otras normas de sistemas de gestión formuladas por ISO.

Dicha revisión se hizo para adaptar la norma a la vida real y actual de las empresas, tratándose de un cambio delicado e importante de ISO 9001, ya que se sabe que hay 80% del totalidad de certificaciones mundiales. (Noguez, s.f.)

Cabe resaltar que: “ISO 9001:2015 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología.” (Noguez, s.f., pág. 5)

### **3.1.8. Estructura de la norma 9001:2015**

La publicación del Anexo SL en 2012 sentó las bases para que todas las normas ISO que estén siendo formuladas o en revisión tengan la misma estructura.

La nueva estructura de ISO 9001:2015 tiene nuevos requisitos:

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la Organización

5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

Con esta Estructura se verá favorecida la integración entre los diferentes Sistemas de Gestión ISO. (ISOTools, s.f.)

### ***3.1.9. Anexo SL ¿Qué es?***

Es un documento publicado a finales del 2012, que está teniendo gran impacto en todos los individuos y organizaciones, lo cual se debe a que desde ese momento todas las normas que se publiquen o revisen a partir de dicho Anexo SL deben de hacerlo bajo esta guía.

El Anexo SL hará que las normas se beneficien con:

- Una estructura común
- Parte de su texto idéntico
- Definiciones comunes

El Anexo SL es la base actual de la normalización de los estándares de sistemas de gestión para alcanzar una estructura uniforme que otorgue un beneficio más y sea sencillo de manejar para la empresa que cuentan con varios sistemas de gestión integrados. (Noguez, s.f., pág. 12)



Imagen 26: Modelo de un Sistema de Gestión Integrado basado en Procesos, según Anexo SL

Fuente: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad, un e-book editado por ISOTools Excellence, por Víctor Noguez pág. 13

### 3.1.10 Anexo SL: estructura de alto nivel (HSL)

El Anexo SL marca la estructura y los capítulos de la norma definiendo la denominada Estructura de Alto Nivel (HSL), que se compone de:

#### Cláusula 1 – Alcance

El alcance es específico para cada disciplina, probablemente con algún texto idéntico. Definirá los resultados esperados de la norma del sistema de gestión.

#### Cláusula 2 - Referencias normativas

Cada disciplina contendrá la normativa específica aplicable.

#### Cláusula 3 - Términos y definiciones

Incluye los términos y definiciones comunes básicas más las propias de cada disciplina.

Estos conceptos constituyen una parte integral del texto común para las normas de sistemas de gestión.

#### Cláusula 4 - Contexto de la organización

La organización determinará las cuestiones que desea resolver, planteará cuáles son los impactos que genera y obtendrá los resultados esperados. Para ello este capítulo habla sobre la necesidad de comprender la organización y su contexto, comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinar el ámbito de aplicación del sistema de gestión.

#### Cláusula 5 – Liderazgo

Aparece como una reiteración de las políticas, funciones, responsabilidades y autoridades de la organización, y sobre todo enfatiza el liderazgo no solo la gestión. Esta cláusula aporta protagonismo a la alta dirección que a partir de ahora deberá tener mayor nivel de participación en el sistema de gestión. Entre las responsabilidades de esta figura está la de informar a todos los miembros de la organización de la importancia del sistema de gestión y fomentar la participación.

#### Cláusula 6 – Planificación

Este punto incluye el carácter preventivo de los sistemas de gestión, trata los riesgos y oportunidades que enfrenta la organización. La planificación abordará qué, quién, cómo y cuándo, aunque no sea fácil de entender. Proporciona más facilidad de comprensión a la acción preventiva y correctiva.

#### Cláusula 7 – Soporte

Habla de aspectos como recursos, competencia, conciencia, comunicación o información documentada, que constituyen el soporte necesario para cumplir las metas de la organización.

#### Cláusula 8 – Operación

Es la cláusula en la que la organización planifica y controla sus procesos interno y externos, los cambios que se produzcan y las consecuencias no deseadas de los mismos.

Es la cláusula más corta pero la que cuenta con mayor disciplina.



Imagen 27: Funcionalidad Ciclo Deming

Fuente de imagen: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad, un e-book editado por ISOTools Excellence, por Víctor Noguez pag.15

#### Cláusula 9 - Evaluación del desempeño

Habla de seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección. Es decir, esta cláusula define el momento de comprobar el rendimiento, de determinar qué, cómo y cuándo supervisar o medir algo.

En las auditorías internas, por su parte, obtenemos información sobre si el sistema de gestión se adapta a los requisitos de la organización y la norma se aplica eficazmente.

#### Cláusula 10 – Mejora

Aborda las no conformidades, acciones correctivas y mejora continua. Los sistemas de gestión nos invitan a hacer cosas realmente para que el sistema sea una verdadera mejora. Es el momento de afrontar no conformidades y emprender acciones correctivas. (Noguez, s.f., págs. 13-15)

### 3.1.11. Requisitos de ISO 9001:2015

La siguiente tabla muestra los requisitos basado en la norma ISO 9001:2015

Tabla 3: Requisitos ISO 9001:015

Requisitos ISO 9001:2015
<b>1. Objeto y campo de aplicación</b>
<b>2. Referencias normativas</b>
<b>3. Términos y definiciones</b>
<b>4. Contexto de la organización</b>
<b>4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto</b>
<b>4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</b>
<b>4.3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad</b>
<b>4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos</b>
<b>5. Liderazgo</b>
<b>5.1. Liderazgo y compromiso</b>
<b>5.1.1. Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad</b>
<b>5.1.2. Enfoque al cliente</b>
<b>5.2. Política de la calidad</b>
<b>5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</b>
<b>6. Planificación</b>
<b>6.1. Acciones para tratar riesgos y oportunidades</b>
<b>6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</b>
<b>6.3. Planificación de los cambios</b>
<b>7. Soporte</b>
<b>7.1. Recursos</b>
<b>7.1.1. Generalidades</b>
<b>7.1.2. Personas</b>
<b>7.1.3. Infraestructura</b>
<b>7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos</b>
<b>7.1.5. Recursos de seguimiento y medición</b>
<b>7.1.6. Conocimientos de la organización</b>
<b>7.2. Competencia</b>
<b>7.3. Toma de conciencia</b>
<b>7.4. Comunicación</b>
<b>7.5. Información documentada</b>
<b>7.5.1. Generalidades</b>
<b>7.5.2. Creación y actualización</b>
<b>7.5.3. Control de la información documentada</b>
<b>8. Operación</b>
<b>8.1. Planificación y control operacional</b>
<b>8.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>
<b>8.2.1. Comunicación con el cliente</b>

<b>8.2.2. Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios</b>
<b>8.2.3. Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios</b>
<b>8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios</b>
<b>8.3.1. Generalidades</b>
<b>8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo</b>
<b>8.3.3. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b>
<b>8.3.4. Controles del diseño y desarrollo</b>
<b>8.3.5. Elementos de salida del diseño y desarrollo</b>
<b>8.3.6. Cambios en el diseño y desarrollo</b>
<b>8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente</b>
<b>8.4.1. Generalidades</b>
<b>8.4.2. Tipo y alcance del control de la provisión externa</b>
<b>8.4.3. Información para los proveedores externos</b>
<b>8.5. Producción y prestación del servicio</b>
<b>8.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio</b>
<b>8.5.2. Identificación y trazabilidad</b>
<b>8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>
<b>8.5.4. Preservación</b>
<b>8.5.5. Actividades posteriores a la entrega</b>
<b>8.5.6. Control de los cambios</b>
<b>8.6. Liberación de los productos y servicios</b>
<b>8.7. Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes</b>
<b>9. Evaluación del desempeño</b>
<b>9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b>
<b>9.1.1. Generalidades</b>
<b>9.1.2. Satisfacción del cliente</b>
<b>9.1.3. Análisis y evaluación</b>
<b>9.2. Auditoría interna</b>
<b>9.3. Revisión por la dirección</b>
<b>9.3.1. Generalidades</b>
<b>9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección</b>
<b>9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección</b>
<b>10. Mejora</b>
<b>10.1. Generalidades</b>
<b>10.2. No conformidad y acción correctiva</b>
<b>10.3. Mejora continua</b>

Fuente: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad, un e-book editado por ISOTools Excellence, por Víctor Noguez

### **3.2. Investigación y conocimiento del sistema de gestión por procesos de EFQM**

El modelo de excelencia EFQM es una herramienta a considerar que se abordará por medio de una investigación detallada en este apartado y de esta manera determinar si es una buena opción para la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

#### **3.2.1 Conociendo el modelo EFQM**

El modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM). Conocido también como modelo europeo, se basa en un sistema de autoevaluación que implica la acción de una serie de agentes de cambios o impulsores y agentes de resultados, los cuales están basados en criterios y subcriterios. (ISOTools Excellence, s.f., pág. 4)

El modelo de Excelencia Empresarial EFQM, igual que la norma ISO 9001:2015, es considerado uno de los más eficaces en la gestión de la Calidad Total para promover la mejora continua, agregar valor y alcanzar objetivos estratégicos para satisfacer al cliente y a los grupos de interés. (ISOTools Excellence, s.f., pág. 4)

Según el modelo EFQM, las empresas deben diseñar procesos claves e introducir las mejoras necesarias con el propósito de satisfacer a los clientes y grupos de interés. Estas transformaciones y mejoras han de procurar un valor añadido de manera progresiva.

La implementación de este nuevo enfoque proporcionará a la empresa una serie de ventajas:

- Mejora de la marca: los productos y servicios ganan en posicionamiento.
- Contribuye al afianzamiento de la compañía en el mercado.
- Genera confianza entre los clientes.
- Permite la proyección del producto a otros mercados y públicos.
- Aumenta el grado de satisfacción de los consumidores.
- Mejora el vínculo con los clientes: necesidades, dudas, expectativas, etc.
- La empresa adopta un estado de mejora continua.
- Promueve la motivación del personal involucrado en los proyectos.
- Optimiza los recursos, humanos y técnicos, con los que cuenta la empresa.

(ISOTools Excellence, s.f., pág. 4)

El modelo EFQM tiene 2 versiones, la del 2010 y la del 2013, el cual presenta algunas novedades que afectan la puntuación. En el 2010 la puntuación era en total sobre los resultados del enfoque el despliegue y la evaluación y en la versión 2013 la puntuación global no puede exceder a los enfoques buscando una mayor estabilización en los resultados.

Desde el 1 de enero del 2014 únicamente se puede usar el modelo 2013, que a continuación se muestra.

El modelo EFQM se basa en 3 componentes básicos:

- Los 8 conceptos fundamentales.
- La herramienta REDER.
- Los criterios de evaluación. (ISOTools Excellence, s.f., pág. 4)

Los 8 conceptos básicos o fundamentales

1. Añadir valor a los clientes. (Constancia de satisfacción al cliente).
2. Crear un futuro sostenible. Equilibrio entre intereses de la empresa y la naturaleza.
3. Desarrollar la capacidad de organización. Aspectos relacionadas con sistemas de gestión más eficaces, capaces de hacer desarrollar capacidades de empresa.
4. Aprovechar la creatividad y la innovación. Enfoque a organizaciones excelentes que fomenten ideas creativas.
5. Liderar con visión, inspiración e integridad. Necesidad de guiar con valores por parte de los líderes.
6. Gestionar con agilidad. Habilidad de las empresas para identificar y responder de manera eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Hacer hincapié en priorizar la importancia por parte de las empresas, desarrollar, detectar y retener el talento.
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Nace de la necesidad de sobresalir y mantenerse vigente su entorno. (ISOTools, 2015)

### 3.2.2. El logo

El logo del EFQM es muy representativo de su filosofía y funcionamiento. Se puede observar el dibujo de un átomo muy parecido al del oxígeno con los 8 elementos fundamentales girando a su alrededor.

En el centro, en color naranja, se encuentra la organización objeto del modelo, y girando en torno a ella hay 4 flechas que simbolizan la herramienta REDER (que nace del ciclo PHVA O PDCA), atravesando la organización transversalmente por los criterios de excelencia. (ISOTools Excellence, s.f., pág. 5)

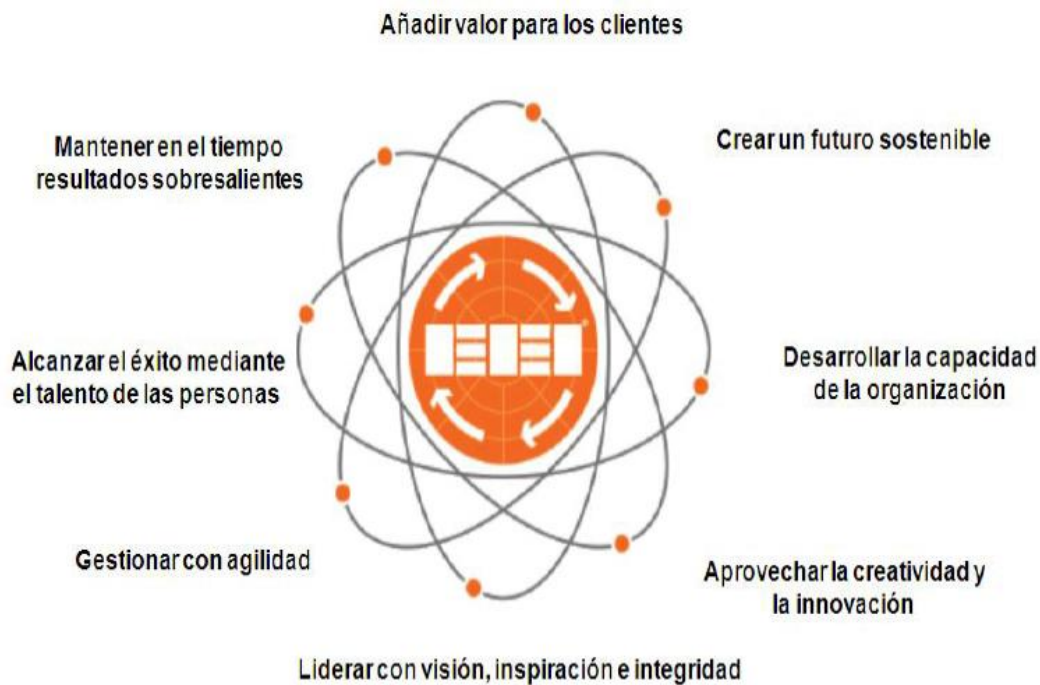


Imagen 28: Logo EFQM

Imagen Fuente: [https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo\\_efqm\\_2013.pdf](https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo_efqm_2013.pdf)

Introducción al Modelo EFQM de Excelencia, EFQM shares what Works pág. 4

### 3.2.3. La herramienta REDER

Herramienta que posibilita aplicar la planeación estratégica de las empresas que quieran adecuar el modelo EFQM. Las siglas REDER son iniciales de las 5 fases que la integran:

- Resultados.
- Enfoque.
- Despliegue.
- Evaluación.
- Revisión. (ISOTools Excellence, s.f.)

#### 3.2.3.1. Funcionamiento del sistema REDER

Se inicia con el paso de definir claramente los resultados que se pretenden alcanzar a corto, medio y largo plazo y cuál es el enfoque a utilizar (metodología, procesos y procedimientos); el siguiente paso es definir: ¿Cómo se van a desplegar, comunicar y socializar los resultados del enfoque y la estrategia que se implementara en la empresa? Por último, evaluar y revisar el sistema por medio de indicadores asociados con la eficiencia y eficacia, evaluando y revisando el sistema corrigiendo posibles desviaciones. (ISOTools Excellence, s.f.)



Imagen 29: Herramienta REDER

Imagen Fuente: [https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo\\_efqm\\_2013.pdf](https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo_efqm_2013.pdf)  
Introducción al Modelo EFQM de Excelencia, EFQM shares what Works pág.8

### 3.2.3.2. Los 9 criterios y su clasificación

Relacionados con los conceptos básicos y la herramienta, se despliegan 9 criterios y los diferentes subcriterios que subyacen de cada uno de ellos. Los 5 primeros criterios se integran en el grupo de los agentes facilitadores o impulsores del cambio, mientras que los 4 restantes pertenecen a los resultados:

Agentes facilitadores

Criterio 1. Liderazgo.

Criterio 2. Personas.

Criterio 3. Estrategias.

Criterio 4. Alianzas y recursos.

Criterio 5. Procesos, productos y servicios.

Resultados

Criterio 6. Resultados en las personas.

Criterio 7. Resultados en los clientes.

Criterio 8. Resultados en la sociedad.

Criterio 9. Resultados clave de la actividad. (ISOTools Excellence, s.f., pág. 6)

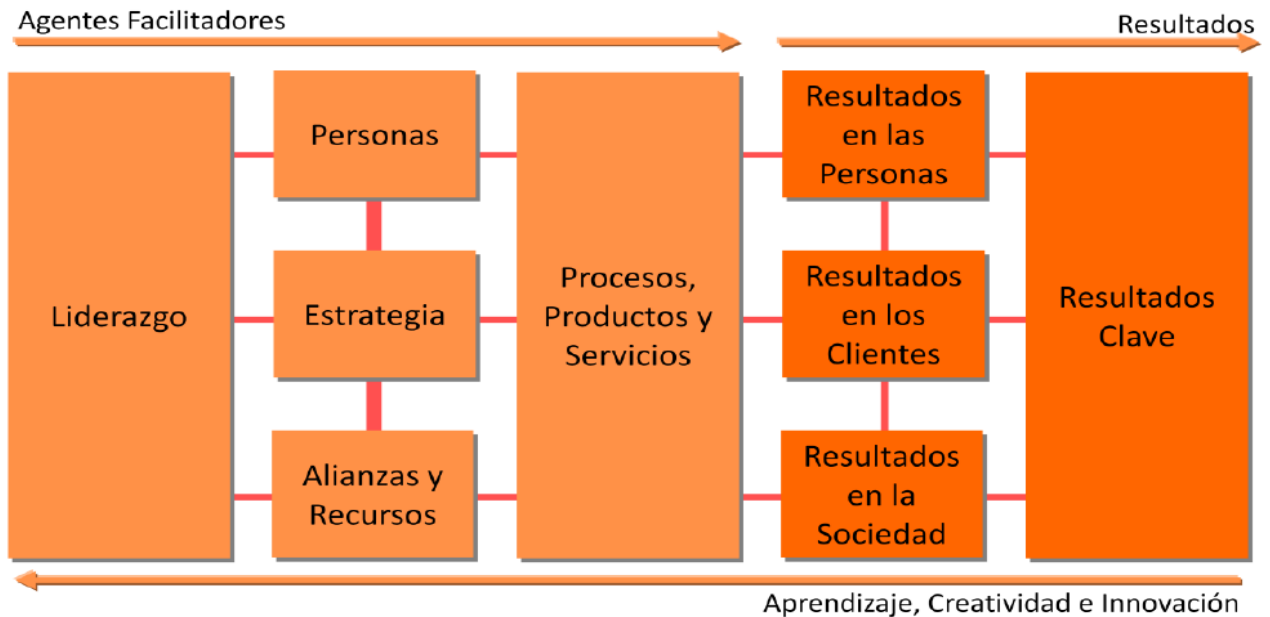


Imagen 30: 9 Criterios

Imagen Fuente: [https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo\\_efqm\\_2013.pdf](https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo_efqm_2013.pdf)

Introducción al Modelo EFQM de Excelencia, EFQM shares what Works pág.5

### **3.2.3.3. Agentes facilitadores**

#### **Liderazgo**

Definición: Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

#### **Estrategia**

Definición: Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

#### **Personas**

Definición: Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

#### **Alianzas y Recursos**

Definición: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.

### **Procesos, Productos y Servicios**

Definición: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés. (EFQM shares what Works , s.f., pág. 6)

#### **3.2.3.4. Resultados**

##### **Resultados en los Clientes**

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

##### **Resultado en las personas**

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

##### **Resultados en la sociedad**

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

##### **Resultados de Negocio**

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. (EFQM shares what Works , s.f., pág. 7)

### 3.3. Comparación del sistema de gestión por procesos EFQM con ISO 9001 2015

Tabla 4 A Comparación EFQM con ISO 9001:2015

Norma Internacional ISO 9001:2015 (DIS)	Norma actual ISO 9001:2008	Descripción del cambio en la nueva ISO 9001 (2015)	Pág.	EFQM	Descripción y diferenciación	Pág.
0. Introducción	0. Introducción		10	Autoevaluación del sistema EFQM comparado con la NOM ISO	El modelo EFQM es un referencia de Autoevaluación, menor formalista que ISO 9001; consta de 5 criterios agentes y 4 áreas de resultados (ver figura pág. 249, se en el apartado de Prefacio).	244 y 249
0.1 Generalidades	0.1 Generalidades	Esta cláusula es prácticamente la misma; la nueva versión explica el contexto de la organización y su influencia en la estructura del sistema de gestión de calidad (SGC), al tiempo que señala que la norma no implica una necesidad de uniformidad en la estructura del SGC. Además, esta cláusula señala el aumento en la satisfacción del cliente.	10	Capítulo 1 De dónde venimos, donde estamos y hacia dónde vamos	Las generalidades en el Sistema EFQM, trata la importancia de la calidad en el producto, desde la concepción que tiene el cliente sobre el producto. “Su principal diferencia con ISO 9001 es la relatividad de la Autoevaluación; al tiempo que se muestra el progreso interno, hay que evidenciar también la evolución comparada con referentes externos. Se trataría más de hacer una autoevaluación competitiva que del cumplimiento de determinados requisitos. Además, menciona el aprendizaje y la innovación como motores de la mejora.” El criterio de los Procesos es considerado agente o causa y contiene las siguientes áreas a considerar que nos permiten autoevaluar la calidad en la gestión de los procesos: Cómo diseña, gestionar y mejorar la empresa sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.	21 a 45

0.2 La norma ISO para la gestión de calidad	0.3 Relación con la norma ISO 9004	Además de la norma ISO 9004, la nueva versión explica la ISO 9000 y la ISO 9001, y menciona las normas de la serie 10000 como normas que apoyan la implementación de un SGC.	10	9.7. Los procesos en el modelo EFQM. Autodiagnóstico.	El criterio de los Procesos es considerado agente o causa y contiene las siguientes áreas a considerar que nos permiten autoevaluar la calidad en la gestión de los procesos: Cómo diseña, gestionar y mejorar la empresa sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.	244
0.3 Enfoque basado en procesos	0.3 Enfoque basado en procesos	Las cláusulas son iguales.	10	Enfoque a Procesos  5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.	Considera que los procesos son la principal causa de que se obtengan buenos resultados empresariales una vez que se ha conseguido satisfacer a los clientes, a las personas y a la sociedad. Diseñar los procesos de la empresa, incluidos aquellos procesos clave necesarios para implementar la política y estrategia.	244 y 245
0.4 Ciclo Planificar- Hacer- Verificar- Actuar	----- ---	La nueva versión destaca el ciclo PHVA. A pesar de que se utilizó en la versión anterior, ahora tiene una cláusula separada.	11	5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	Menciona el aprendizaje y la innovación como motores de la mejora. Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.	245 y 246

0.5 El pensamiento basado en el riesgo	----- ---	El Pensamiento basado en el riesgo es completamente un nuevo requisito de la nueva versión de la norma. Esta cláusula explica los términos " el pensamiento basado en el riesgo ", "riesgo", la razón de ser detrás de ellos; y que hace referencia a la norma ISO 31000.	11	5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora y otros cambios tanto continua como drástica. Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes, <i>partners</i> y hacer que repercuta sobre las mejoras, continua o drásticas.	245 y 246
0.6 Compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión	0.4 Compatibilidad con otros sistemas de dirección	La nueva versión de la norma contiene la nueva "estructura de alto nivel", lo que aumentará la compatibilidad con otras normas y su integración.	12	5ª Diseño y gestión sistemática de los procesos.	Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados como, por ejemplo, sistemas de calidad como ISO basados en la normativa ISO 9000, sistemas de gestión medioambiental o sistema de gestión de riesgos laborales.	245
Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos	Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos	----- -----	13		En cada una de las área a considerar de los subcriterios 5.a,b,c,d,e, que sean aplicables a la empresa en cuestión, se ha de evaluar la existencia y calidad de las evidencias.	247
1 Alcance	1 Alcance	Estas cláusulas son en práctica las mismas para ambas versiones de la norma.	13	Capítulo 2	2.2 Límites, elementos y factores de un proceso.	54

2 Referencias normativas	2 Referencias normativas	Hasta la fecha de publicación del DIS ISO 9001:2015, no se habían incluido referencias normativas. Esta cláusula se incluye para mantener alineada la numeración de las cláusulas con otras normas de sistemas de gestión ISO.	13	Capítulo 3 libro  Áreas a considerar en un proceso, para obtener calidad.	3.3 Normalización de los procesos Herramientas.  Partiendo de un resultado que se quiere tener El enfoque: si sabemos lo que tenemos que hacer. El despliegue: si lo estamos haciendo. Evaluación y revisión: si estamos aprendiendo y mejorando.	89  247
--------------------------------	--------------------------------	--	----	--	---	---------------

**Tabla 5 B Comparación EFQM con ISO 9001:2015**

Norma Internacional ISO 9001:2015 (DIS)	Norma actual ISO 9001:2008	Descripción del cambio en la nueva ISO 9001 (2015)	Pág.	EFQM	Descripción y diferenciación	Pág.
<b>3 Términos y definiciones</b>	<b>3 Términos y definiciones</b>	Algunos de los nuevos términos son presentados en la nueva versión, como "información documentada", "el contexto de la organización", etc.	13	El modelo EFQM Incluye Términos y Definiciones (EFQM shares what Works , s.f.)	Los términos son presentados en la versión 2013 se desglosada en su totalidad.	2 a 9
<b>4 Contexto de la organización</b>	-----	-----	<b>14</b>			

<p>4.1 Comprender la organización y su contexto</p>	<p>-----</p>	<p>Se trata completamente de un nuevo requisito; la organización tendrá que determinar el contexto externo e interno que afecta a la organización.</p>	<p>14</p>	<p>Capítulo 1 Alineación “técnica – cultural – Mercado”</p> <p>1.1.5 El desarrollo de la organización.</p>	<p>Mercado: es la dimensión externa, entorno competitivo compuesto por clientes y competidores básicamente.</p> <p>Es importantes que estas dimensiones estén alineadas y coordinadas entre si</p> <p>Eficacia pasa por técnica y cultura y de ambas con el escenario sobre el que es difícil actuar. Expresándolo sin conflicto a técnica, personas y mercado.</p> <p>Una visión estratégica del desarrollo de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematización de la gestión. Aportación de eficacia y eficiencia por medio formalizar procesos mediante agentes facilitadores y resultados.</li> <li>2. Consolidación y mejora continua del sistema de gestión.  El propio enfoque de la gestión permite mejorar y dominar día a día procesos críticos.</li> <li>3. Hacia la excelencia en la gestión. (Ocupa la herramienta de mapa de procesos). Es sobre el dominio de los procesos ya hechos y el mismo enfoque en otras prácticas más.</li> </ol>	<p>41</p> <p>44</p>
---	--------------	--	-----------	--	---	---------------------

<p>4.2 Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p>	<p>-----</p>	<p>Las partes interesadas son presentadas en la nueva versión de la norma. La versión anterior sólo se enfocó en el cliente.</p>	<p>14</p>	<p>Capítulo 2 2.5 El proceso de satisfacción al cliente, y valor añadido al cliente.</p>	<p>Se tiene que resaltar el objetivo de conocer sus necesidades y satisfacer siempre al cliente a la primera, para que pueda volver a comprar y recomendar a terceros. Son importantes las características de producto y los atributos, la importancia de la satisfacción e insatisfacción.</p>	<p>65</p>
<p>4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad</p>	<p>4.2.2 Manual de la calidad</p>	<p>Este requisito se relaciona con el Manual de Calidad en la versión anterior. El Manual de Calidad ya no es obligatorio, pero sí lo sigue siendo la necesidad de determinar y documentar el alcance del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>14</p>	<p>Capítulo 2 2.2 Límites, elementos y factores de un proceso.</p>	<p>Determinar el tamaño de una empresa. Jerarquías y estructura organizacional de la empresa, que estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de los procesos, los proveedores y clientes. El mismo producto.</p>	<p>54</p>

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	4.1 Requisitos generales	Los requisitos de la versión anterior se mantienen; los nuevos requisitos están relacionados con la determinación de los riesgos y oportunidades, así como la asignación de responsabilidades y autoridades de los procesos.	15	Capítulo 4 4.5. Gestión de la calidad: procesos y responsabilidades.	<p>El SGC no es un solo proceso, se enfoca al sistema del enfoque de procesos. Debe existir una relación con un objetivo en común, el aseguramiento de la calidad, es preventivo y lo que es satisfacción al cliente. Es importante hacer uso de la cadena de valor de Michael Porter, para definir que procesos son importantes.</p> <p>El mapa de procesos es donde se conjuntan todos los procesos importantes de la empresa, y donde interactúan a nivel macro.</p> <p>Se dijo que gestión de calidad no es un solo proceso sino que se debe enfocar como un sistema de procesos. Todos relacionados para un objetivo en común.</p> <p>Ahora se debe de apoyar con un proceso central llamado: Aseguramiento de la calidad y de la satisfacción del cliente cuando el mapa de procesos y el área de la calidad hace lo que debe.</p>	111, 112, 113 y 125
				1.1 Gestión – PDCA EFQM	<p>1.1 El modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido (no por ello suficientemente conocido) “ciclo Deming” es muy practicado por los altos mandos y directivos de la empresa es comprendida y aplicada a esta herramienta.</p>	131

<b>5 Liderazgo</b>			<b>15</b>			
5.1 Compromiso de la dirección	----- -	----- -----	15	Capítulo 5 5.1 El ciclo de gestión PDCA	La parte de la dirección tiene que preparar el sistema de la calidad y la gestión de procesos.  En el EFQM, sí se hace y se da seguimiento con el liderazgo, personal y estrategia. El autor considera ocupar el ciclo PDCA para ISO y EFQM, y muestra la relación de Directivo= Líder + Gestor	131  141 a 143
5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de calidad	5.1 Compromiso de la dirección  5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	Las cláusulas son muy similares; el énfasis en la nueva versión está en promover el conocimiento y el apoyo de otras personas que contribuyen la eficacia del SGC. La principal diferencia entre las cláusulas es que la nueva versión requiere la alta dirección se haga responsabilidad por la eficacia del SGC.	15	Subtema, la exploración del ciclo		

5.1.2 Enfoque al cliente	5.2 Enfoque al cliente	Los requisitos anteriores siguen siendo los mismos. La determinación de los riesgos y oportunidades en relación con la conformidad de los productos y servicios es un nuevo requisito, así como la consideración de los requisitos legales y normativos.	16	<p>5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>5.4 Características de un proceso bien dirigido EFQM</p> <p>7.2 Medición de la satisfacción del cliente</p>	<p>Utilizar investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.</p> <p>Ver el proceso que se muestra en las siguientes hojas (describir mejor el proceso)</p> <p>El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.</p>	<p>p151</p> <p>179</p>
--------------------------	------------------------	--	----	--	--	------------------------

5.2 Política de la calidad	5.3 Política de la calidad	Los requisitos siguen siendo los mismos.	16	3.1 El trabajo sistemático: planificación	<p>Te habla sobre cómo establecer la estrategia y los objetivos de cada proceso.</p> <p>Hay diferencia entre un objetivo, para planificar hay que basarse en lo que es profesional y de ahí desprender lo que es personal y empresaria. El objetivo esencial de la gestión es la planificación.</p> <p>Debes de hacer lo planificado, evitando riesgos o cosas inciertas. Se debe de planear en base a los objetivos para desarrollar el Sistema de Gestión de calidad.</p>	83
----------------------------	----------------------------	--	----	---	---	----

## ISO 9001:2015

Tabla 6 C Comparación EFQM con ISO 9001:2015

Norma Internacional ISO 9001:2015 (DIS)	Norma actual ISO 9001:2008	Descripción del cambio en la nueva ISO 9001 (2015)	Pág.	EFQM	Descripción y diferenciación	Pág.
5.3 Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades	5.5.1 Responsabilidad y autoridad	La principal diferencia es que la nueva norma no requiere la designación de un representante de la dirección. Sin embargo, en la nueva cláusula se describen más detalladamente las funciones, responsabilidades y autoridades dentro del SGC, lo que implica que se pueden asignar a diferentes personas.		<p>Capítulo 5 5.3 Como se gestiona un proceso.</p> <p>Capítulo 1 1.3 La situación actual: la organización y sus paradigmas.</p> <p>6.3 Tipos y niveles de organización en una empresa.</p>	<p>5.3 Llevar una metodología de los pasos anteriores de los capítulos del libro.</p> <p>1.3 Estas responden bien a un entorno de demanda creciente pues permiten un importante grado de control desarrollando burocracia, presupuestos, planificación, control de gestión.</p> <p>6.3 Ver pirámide</p>	<p>147</p> <p>38 y 39</p> <p>164</p>

<b>6 Planificación para el sistema de gestión de calidad</b>			<b>17</b>	10.1 Alineación escenario, estrategia, y organización EFQM	<p>Con este enfoque, la estrategia es solamente el nexo de unión entre el escenario y la organización; “pegamento” que ha de modificar sus características o su formulación para mantener la coherencia de los dos elementos. Ahora bien, la estrategia se despliega a través de un esquema de procesos clave (EFQM). El entorno legal – financiero – laboral pudiera poner límite a estrategias agresivas y ha estructuras organizativas rupturistas. Un breve comentario de alineación “Escenario – Procesos”; sólo cuando se comprende cómo afectan los entornos a los procesos internos, los cambios en aquellos que desencadenan mejoras en estos.</p>	259 y 260
6.1 Acciones para afrontar riesgos y oportunidades	----- -----	Este es un nuevo requisito. Al planificar el SGC, la organización tendrá que determinar los riesgos y oportunidades que afectan a la organización. Para conocer este requisito, lea la sección 6.1 de este documento. Aquí podrían haber quedado incluidas las acciones preventivas ya que, en la versión antecesora de ISO 9001:2015 no aparecen.	17	10.8 El proceso de “gestión de riesgos”	La existencia de los riesgos es consustancial a los proyectos y con los negocios competitivos, la lógica de este proceso es la siguiente: suele precisar de recursos extra para su eliminación, luego haya que llevar la información a los responsables de los recursos. Dirección.	281



7 Soporte			18			
7.1 Recursos	6.1 Provisión de recursos	-----	18	9.1 los principios de la gestión de calidad e ISO 6.- Mejora Continua	Un propósito permanente para la empresa. Acciones: Que la mejora continua sea un valor cultural para todas las personas de la Organización. Promocionar actividades basadas en la prevención. Fomentar el uso de las herramientas para el análisis y la resolución de problemas. Involucración y pilotaje de Dirección. Determinar un esquema de objetivos y medidas para orientar los esfuerzos de mejora. Planificar adecuadamente las iniciativas de mejora.	231
7.1.1 Generalidades	----- ----	Los anteriores requisitos se mantienen, pero la nueva versión hace hincapié en la consideración de las capacidades y limitaciones de la organización, así como los recursos que se obtienen de los proveedores externos.	18	9.5. Gestión de la mejora continua: situación actual	Con frecuencia se asigna la responsabilidad de la mejora continua a un directivo departamental, que suele ser el responsable de calidad. Asignarle la responsabilidad cuando no tiene, y quizás ni pueda ni debe tener, los recursos necesarios conduce a burocratizar el proceso, conflictos personales y a frustración por los pobres resultados obtenidos.  INTEGRAR LA MEJORA EN LA RUTINA DIARIA DE LOS PROCESOS	239, 240 y 241

7.1.2 Personas	6.2.1 Generalidades	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	19	2.2 Límites, elementos y factores de un proceso EFQM	Elementos de un proceso “La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.”	54
7.1.3 Infraestructura	6.3 Infraestructura	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	19	Como se menciona en el sistema de gestión de calidad EFQM, en el párrafo de arriba que habla sobre los Factores de un proceso	En los cuales la parte de infraestructura es mencionada dentro de los “Recursos físicos. Instalaciones, maquinara, utillajes, hardware, software que han de estar en adecuadas condiciones para su uso.”	57

7.1.4 Ambiente para el funcionamiento de los procesos	6.4 Ambiente de Trabajo	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	19	7.1 Medir un producto	Hasta el más intangible de los productos puede ser objetivable como es el contenido de la información, el tiempo de su disponibilidad (así como el coste de proporcionarla o el precio de adquirirla). Un producto es un bien tangible, hay una determinación de sus características o requisitos corresponde a los equipos de diseño (de producto o de proceso), que tendrán en cuenta los requisitos normativos y del cliente y la verificación de la conformidad compete a las actividades de control en diversas formas de ejecución.	176
7.1.5 Recursos para el seguimiento y la medición	7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	La nueva versión de la norma hace hincapié en la provisión de recursos para el seguimiento y medición. La organización debe conservar la información documentada como una prueba de aptitud para el uso de los recursos de seguimiento y medición. La norma ISO.	19	Capítulo 7 Medición y seguimiento.	La medición de producto comprende desde la satisfacción del cliente hasta el funcionamiento y medidas de los resultados del proceso mediante los indicadores. Perspectivas para la identificación de métricas, la ficha de proceso.	175 a 196

## ISO 9001:2015

Tabla 7 D Comparación EFQM con ISO 9001:2015

Norma Internacional ISO 9001:2015 (DIS)	Norma actual ISO 9001:2008	Descripción del cambio en la nueva ISO 9001 (2015)	Pág.	EFQM	Descripción y diferenciación	Pág.
		9001:2008 sólo se centra en el equipo de seguimiento y medición.				
7.1.6 Conocimiento organizacional.	-----	Este es un nuevo requisito que reconoce el conocimiento de la organización como un recurso importante. La organización tendrá que determinar los conocimientos necesarios para ejecutar sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	20			

7.2 Competencia.	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	La competencia y la conciencia se dividen en diferentes cláusulas para enfatizar su importancia y proporcionar requisitos más detallados.	20	<p>En EFQM, habla de la competencia a través de:</p> <p>6.1 la eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad.</p> <p>6.2 Medición y competitividad.</p>	<p>6.1 “La competitividad es esencialmente una capacidad de cada empresa, las competencias de sus hombres y mujeres, en la que cada vez se basa más el hecho diferencial; lo que sus responsables han de procurar es incrementarla de forma continua”. La Gestión por Procesos potencia las capacidades individuales y de los grupos para mejorar su eficacia y su desempeño.</p> <p>6.2 “Todo sistema de Gestión ha de incorporar un sistema de control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tenga un objetivo en común: aumentar la eficacia de la gestión al tiempo para satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen, (calidad, precio, servicio y tiempo)”. El documento donde se despliegan las medidas de indicadores de funcionamiento y resultado se llama, cuadro de mando.</p>	160
------------------	---	---	----	---	---	-----

7.3 Toma de Conciencia			20			
7.4 Comunicación	5.5.3 Comunicación interna	La nueva cláusula incluye tanto la comunicación interna como la externa y requiere la definición de la responsabilidad y los métodos de comunicación.	21		10.1 Se considera con el despliegue de la estrategia. 11.2 se ocupa la información, comunicación; indicando los elementos de transferencia de autoridad y responsabilidad.	259 299

<p>7.5 Información documentada.</p>	<p>4.2.3 Control de los documentos.</p>	<p>Los documentos y registros ahora pertenecen a la misma categoría: Información documentada. Los requisitos de ambas versiones son equivalentes.</p>	<p>21</p>	<p>Capítulo 6 6.2 Medición y competitividad.  6.3 Tipos y niveles de control en la empresa.  6.4 Objetivos; el proceso de determinación, despliegue, seguimiento y evolución de objetivos”.</p>	<p>6.3 En buena parte de las organizaciones el control de la empresa se limita al seguimiento mensual de magnitudes económicas: control y seguimiento de los resultados del negocio. Se miden, y a veces se comparan con objetivos preestablecidos, la cifra de ventas y las diversas variables de coste (masa salarial, compras, etc.). 6.4 La “Determinación, comunicación, seguimiento y revisión de los objetivos” es siempre un proceso de Dirección.: La ejecución de este proceso requiere: Determinar y comunicar los objetivos para desplegarlos en los niveles pertinentes de la empresa, generando compromiso. Hacer el seguimiento periódico y la eventual revisión de los objetivos. Difusión interna de los resultados.</p>	<p>164 a 166</p>
<p>7.5.1 Generalidades</p>	<p>4.2.4 Control de los registros.</p>		<p>21</p>			
<p>7.5.2 Creación y actualización</p>			<p>21</p>		<p>Con la información anterior, determinar los objetivos del próximo ciclo.</p>	

<p>7.5.3 Control de la información documentada.</p>			<p>21</p>	<p>8.2 Autoevaluación: una herramienta de medición.</p>	<p>Coherente con las herramientas expuestas, una forma de ejecutar este proceso y de responder al requisito 5.4.1 de ISO 9001 es mediante la Autoevaluación y el Cuadro de Mando del Proceso. Al mismo tiempo, la sistemática descrita permitirá satisfacer el requisito 5.5.3 Comunicación interna.</p> <p>8.2 Autoevaluación del funcionamiento de los procesos La autoevaluación; Como método de medición puede ser válido para responder al requisito de Medición y Seguimiento de los Procesos.</p>	<p>166</p> <p>208</p>
---	--	--	-----------	---	--	-----------------------

<b>8 Operación</b>	<b>7 Realización del Producto</b>		<b>22</b>			
8.1 Planificación y Control Operacional.	7.1 Planificación de la realización del producto	Los requisitos de ambas cláusulas son equivalentes.	22	5.3 Como se gestiona un proceso.  10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	5.3 La tradicional gestión y estructura por departamentos ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece la Gestión por Procesos; además, este Nuevo enfoque ha de mejorar, como siempre, la eficacia de la empresa.  10.6 El autor menciona que: "La forma como una organización gestiona sus proyectos debe ser vista como un proceso, similar a cualquier otro proceso relevante para la empresa. Por ello, recomendamos vivamente desarrollar un enfoque sistemático para	147

8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.	7.2 Procesos relacionados con el cliente.	Los requisitos son casi lo mismo, pero la nueva versión hace hincapié en la comunicación sobre el tratamiento de la propiedad del cliente.	22		la gestión de los proyectos, normalizando las responsabilidades a asumir por cada miembro del equipo de trabajo y la metodología de evaluación.	
8.2.1 Comunicación con el cliente.	7.2.3 Comunicación con el cliente.		22			
8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y servicio.	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	23			

## ISO 9001:2015

Tabla 8 E Comparación EFQM con ISO 9001:2015

Norma Internacional ISO 9001:2015 (DIS)	Norma actual ISO 9001:2008	Descripción del cambio en la nueva ISO 9001 (2015)	Pág.	EFQM	Descripción y diferenciación	Pág.
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y servicio.	7.2.2 Revisión de requisitos relacionados con Producto.	Los requisitos de ambas cláusulas prácticamente los mismos.	23	10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	Todos estos requisitos de la ISO 9001:2015 se muestran de manera general en el punto: Aplicación del ciclo de la gestión. a) Escenario – Estrategia: Todo proyecto se ejecuta en una situación determinada del escenario (entornos interno y externo) para ajustarse al cual la empresa debe disponer de una estrategia. Ambos son elementos restrictivos que condicionarán la ejecución del proyecto y quizás sus objetivos.	273 a 279
8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios.	7.3 Diseño y desarrollo.	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	23	10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	Todos estos requisitos de la ISO 9001:2015 se muestran de manera general en el punto: Aplicación del ciclo de la gestión. Planificación. Plan de acción suficientemente detallado como para	275

8.3.1 Generalidades	-----	Esta cláusula define cuándo es necesario establecer un proceso de diseño y desarrollo.	23		que sea ejecutable por los especialistas de los procesos operativos y garantice la consecución de los objetivos del proyecto.	
8.3.2 Determinación de las etapas y los controles para el diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	24	10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	<p>Todos estos requisitos de la ISO 9001:2015 se muestran de manera general en el punto:</p> <p>Aplicación del ciclo de la gestión.</p> <p>D) Ejecución. Los especialistas de la empresa ejecutan el plan de acción elaborado en la etapa de Planificación.</p>	275

8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	24	10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	Todos estos requisitos de la ISO 9001:2015 se muestran de manera general en el punto:	278
8.3.4 Controles de diseño y desarrollo.	7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo. 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.	La nueva cláusula exalta los requisitos de las tres cláusulas anteriores, manteniendo las anteriores necesidades y acentuando en la consideración de la naturaleza, duración y desarrollo	24		Aplicación del ciclo de la gestión. Medición. Seguimiento de los objetivos QSP del proyecto utilizando las herramientas correspondientes (antes mencionadas). Como herramientas específicas de esta fase, que se desarrolla en paralelo con la anterior, tenemos: La auditoría de proyectos La autoevaluación periódica del proyecto. El cuadro de mando del proyecto. Normalmente, después de la medición se suele pasar de Nuevo a la	

	7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.	complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.			fase de planificación; con la información obtenida con las diversas herramientas de medición y seguimiento se identifican riesgos o desviaciones que requieren la toma de nuevas acciones.	
8.3.5 Resultados del diseño y desarrollo.	7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	25	10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	Todos estos requisitos de la ISO 9001:2015 se muestran de manera general en el punto:  Fases del proyecto: Control de la ejecución del proyecto. Gestión proactiva: detector desviaciones y elaborar los correspondientes planes de acción. Reuniones periódicas y sistemáticas del equipo de proyecto.	278
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.	7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	25			
8.4 Control de los productos y servicios proporcionados externamente (subcontratación).	7.4.1 Proceso de Compras.	Aunque el nombre de la cláusula ha cambiado, los requisitos son prácticamente los mismos.	25	10.6 Un proceso singular: "Gestión de Proyectos".	Todos estos requisitos de la ISO 9001:2015 se muestran de manera general en el punto:	274

8.4.1 General.	-----	-----	25		Aplicación del ciclo de la gestión. a) Actuar. Esta fase del Ciclo de la Gestión se relaciona con la corrección de desviaciones o con la toma de acciones preventivas que aseguren los objetivos.	
8.4.2 Tipo y alcance del control de los suministro externo	7.4.3 Verificación de los productos comprados	Los requisitos de ambas cláusulas son prácticamente los mismos.	26	Como tal el EFQM no habla de proveedores directamente.		
8.4.3 Información para proveedores externos	7.4.2 Información de las compras	Los requisitos de ambas cláusulas son similares. La nueva versión hace hincapié en el seguimiento y control del desempeño de los proveedores externos.	26	Como tal el EFQM no habla de proveedores directamente.		
8.5 Producción y prestación del servicio.	7.5 Producción y prestación del servicio	-----	26			
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Los requisitos son casi los mismos	26	Como tal el EFQM no habla de proveedores directamente.		

## ISO 9001:2015

Tabla 9 F Comparación EFQM con ISO 9001:2015

Norma Internacional ISO 9001:2015 (DIS)	Norma actual ISO 9001:2008	Descripción del cambio en la nueva ISO 9001 (2015)	Pág.	EFQM	Descripción y diferenciación	Pág.
Prestación de servicio	prestación del servicio 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.	controladas son también para las actividades de entrega y post-entrega.			Como tal el EFQM no habla de proveedores directamente.	184
8.5.2 Identificación y trazabilidad.	7.5.3 Identificación y trazabilidad.	Los requisitos de ambas cláusulas son similares.	27		Como tal el EFQM no habla de proveedores directamente.	
8.5.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.	7.5.4 Propiedad del cliente.	Los requisitos de ambas cláusulas es el mismo, pero en la nueva norma los requisitos se extienden también a los bienes pertenecientes a los proveedores externos.	27		Como tal el EFQM no habla de proveedores directamente.	
8.5.4 Preservación.	7.5.5 Preservación del producto.	Los requisitos de ambas cláusulas es el mismo.	27		Este punto como tal de trazabilidad no existe en EFQM.	

<p>8.5.5 Actividades de post entrega.</p>	<p>-----</p>	<p>Las actividades posteriores a la entrega se mencionan en varias partes en la versión anterior, pero en la nueva norma ellas son puestas aparte como una subcláusula separada.</p>	<p>28</p>	<p>Es importante desplegar el proceso de "aseguramiento de la satisfacción del cliente".  7.2 Medición de la satisfacción del cliente.</p>	<p>El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Para medir la satisfacción del cliente, esta puede ser muy subjetiva, pero podemos centrarnos en los puntos más objetivos del servicio o los puntos físicos del producto, a través de la encuesta, preguntando los puntos de calidad. Esta debe realizarse acabando la transacción de forma periódica.</p>	<p>179</p>
<p>8.5.6 Control de los cambios.</p>	<p>-----</p>	<p>El control de los cambios se menciona en varios lugares en la versión anterior; sin embargo, la importancia de controlar los cambios se hizo hincapié en la nueva norma mediante la definición de una subcláusula separada.</p>	<p>28</p>	<p>7.3 Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso.</p>	<p>INDICADOR: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso: Hito temporal / Indicador del seguimiento de los objetivos. Medida de un indicador / indicador de funcionamiento del proceso.</p>	<p>184</p>

8.6 Entrega de productos y servicios	-----	Este es un nuevo requisito, que trata de la verificación del producto y la garantía de que el producto o servicio cumpla con los requisitos.	28	8.2 Autoevaluación : una herramienta de medición. (p)	Autoevaluación del funcionamiento de los procesos La autoevaluación. Como método de medición puede ser válido para responder al requisito de Medición y Seguimiento de los Procesos. "Examen sistemático", estructurado y periódico de los procesos y sus resultados". ¡Mirarse al espejo!. "Análisis metodológico de determinados criterios considerados relevantes para el éxito empresarial entornos competitivos".	208
8.7 Control de los elementos resultantes del proceso, los productos y los servicios no conformes	8.3 Control del producto no conforme	Los requisitos son equivalentes.	28			
<b>9 Evaluación del Desempeño.</b>			<b>29</b>	7.3 Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso.	De acuerdo con Velazco, entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipa el valor de la medida de un resultado. Los indicadores: Miden los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados	184
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	-----	29			
9.1.1 Generalidades	8.2.4 Seguimiento y medición del producto	La nueva cláusula exalta los requisitos de seguimiento y medición para los procesos y los productos o servicios.	29			
9.1.2 Satisfacción al cliente	8.2.1 Satisfacción del Cliente	Los requisitos son los mismos.	29			

Tabla 10 G Comparación EFQM con ISO 9001:2015

9.1.3 Análisis y evaluación	8.4 Análisis de datos	Los requisitos son equivalentes.	30	7.3 Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso.	De acuerdo con Velazco, entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipa el valor de la medida de un resultado. Los indicadores: Miden los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados.	<b>184</b>
-----------------------------	-----------------------	----------------------------------	----	--	---	------------

<p>9.2 Auditoría interna</p>	<p>8.2.2 Auditoría interna</p>	<p>Los requisitos son equivalentes. La principal diferencia es que la nueva norma no requiere un procedimiento documentado.</p>	<p>30</p>	<p>8.1 Auditoría Interna Auditoría de acuerdo a la NOM ISO 9001:2015</p>	<p>Este es un requisito de la Norma es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria (registros, declaración de hechos, Información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria. (políticas, procedimientos o El proceso de auditoría interna  Misión: Informar sobre el funcionamiento real de los proceso (hechos). Dicho de otra forma:  En positivo: Identificar potencial de mejora.  En negativo: Detectar incumplimiento de normas y procedimientos ( no conformidades)  Desencadenar acciones (correctivas, preventivas o de mejora).  Dentro del Sistema de gestión de la Calidad La Auditoría Interna es una herramienta de Dirección.</p>	<p>202</p>
------------------------------	--------------------------------	---	-----------	--	--	------------

9.3 Revisión por la dirección	5.6 Revisión por la dirección	Los requisitos son equivalentes.	31	8.3 El “cuadro de mando del proceso” (p 214)	<p>Como herramienta que es, ha de potenciar:</p> <p>a) La capacidad de gestión de mandos y directivos. Por ello, cuanto más desarrollada esté esta capacidad, más fácil será que el Cuadro de Mando se utilice de manera exitosa. Nos referimos a la capacidad de mandos y directivos para fijar objetivos, planificar su consecución, medir resultados y liderar la mejora de los procesos dentro de su ámbito de responsabilidad. Esto es más evidente cuando los directivos tienen desarrollado el “pensamiento estratégico”, es decir, su capacidad de visión global y dominio de las interacciones de los procesos de empresa para hacer compatible el “hoy” con el “futuro”.</p> <p>b) La eficacia de la estructura de la organización. Por esta razón, es más fácil que el Cuadro de Mando tenga éxito en las denominadas organizaciones “planas” basadas en el trabajo en equipo (estructura de la organización por procesos). “Lo que no se mide no se consigue”.</p>	<b>214</b>
-------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	----	--	--	------------

10 Mejora	8.5 Mejora		32			
10.1 Generalidades	-----	Los requisitos de la nueva norma explican lo que debe considerarse en el proceso de mejora	32	7.2 Medición de la satisfacción del cliente	El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.	179
10.2 No conformidad y acciones correctivas	8.5.2 Acción correctiva	Los requisitos son equivalentes.	32			

10.3 Mejora continua	8.5.1 Mejora continua	La nueva norma señala la necesidad de utilizar toda la información disponible para la mejora continua del SGC.	33	<p>9.5. Gestión de la mejora continua: situación actual (p239)</p> <p>9.7 Los procesos en el modelo EFQM. Autodiagnóstico</p> <p>10.9 El proceso de gestión de la innovación</p>	<p>Con frecuencia se asigna la responsabilidad de la mejora continua a un directivo departamental, que suele ser el responsable de calidad. Asignarle la responsabilidad cuando no tiene, y quizás ni pueda ni debe tener, los recursos necesarios conduce a burocratizar el proceso, conflictos personales y a frustración por los pobres resultados obtenidos.</p> <p style="text-align: center;"><b>INTEGRAR LA MEJORA EN LA RUTINA DIARIA DE LOS PROCESOS</b></p> <p>Cómo diseña, gestionar y mejorar la empresa sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.</p> <p>El desencadenante del proceso innovador acompañado de cierto sentido de necesidad y urgencia. Esa motivación se va a facilitar si le damos un sentido de mejora competitiva complementando los esfuerzos en curso para la mejora continua. Contribución de los objetivos de la organización.</p>	<p>239</p> <p>244 y 245</p> <p>284</p>
----------------------	-----------------------	--	----	--	--	--

Fuente: Elaboración propia de los Autores

### 3.4. Características de la empresa

#### 3.4.1. Introducción a la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. (L2L)

Surge en 2006 al atender una necesidad que existe en el mercado como es la creación y desarrollo de planes de lealtad, desde entonces se vincula tecnología, mercadotecnia, servicio y experiencia con base al talento humano con el cual se cuenta para atender a los diferentes clientes, como son las pymes y empresas de carácter transnacional.

Forma parte del Grupo TPS el cual es una compañía mexicana con más de 11 años de experiencia en el desarrollo de Programas de fidelidad, esquemas de Cliente frecuente y Contact Center, entre otras unidades de negocios con una plantilla superior a los 200 colaboradores para Contact Center, donde en Link 2 Loyalty S.A. de C.V. opera de manera independiente sobre las demás empresas, y ofrece sus servicios a las demás organizaciones hermanas con el enfoque de negocio; la empresa está conformada actualmente por 32 personas distribuidas en 7 departamentos y 2 áreas, que ayudan a realizar todos los productos y brindar los diferentes tipos de servicio que se ofrecen a los clientes, como son los programas y servicios con soluciones integrales.

Una de las marcas comerciales de la empresa es BWIGO PLUS, que nace en el año de 2007 como un Programa de Beneficios, cuyo objetivo es realizar alianzas comerciales en los diferentes sectores, ofreciendo siempre condiciones favorables y atractivos descuentos que generan valor a sus usuarios, al mismo tiempo que se fortalece el comercio en México.

#### BWIGO

Actualmente se cuenta con una red de más de 1000 establecimientos afiliados que ofrecen productos o servicios a nivel nacional. Se sabe de la importancia de estar en constante comunicación, de ahí que ha sido con el uso de medios online como se les hacen llegar notificaciones que den valor al uso de su tarjeta de beneficios y/o información complementaria, afiliación personalizada, actualización de negocios afiliados así como los beneficios o promociones que podrán obtener.

La Empresa L2L cuenta con dos grandes diferenciadores derivados del compromiso de satisfacción y servicio de los tarjetahabientes. El primero de ellos se centra en la "Política de reembolso" que asegura a sus clientes que BWIGO será recibida y aplicada en los establecimientos autorizados y un número telefónico que brinda atención telefónica en caso de dudas o comentarios. (Link2Loyalty, 2006)

#### Contact Center

Es un centro de contacto que desarrolla soluciones alineadas con los procesos de negocio de las empresas, a través de distintos medios, como son: teléfono, e-mail y chat.

Se cuenta con 800 estaciones de trabajo en tres sedes ubicadas en la ciudad de México, dotadas con tecnología de primer nivel y diferentes certificaciones de calidad.

En el año 2008 esta empresa obtuvo dos premios nacionales otorgados por el Instituto Mexicano de Telemarketing en la Expo Internacional de la Ciudad de México.

En Contact center se adoptan los objetivos de sus clientes y socios como propios, buscando siempre fomentar las relaciones a largo plazo con estrechos vínculos profesionales, superando en todo momento las expectativas y crecer de la mano con los clientes. (Link2Loyalty, 2006)

### **Venta directa**

Se cuenta con cerca de 100 promotores motivados y capacitados para operar diferentes proyectos como tarjetas de crédito, seguros, BWIGO y asistencia médica, ubicados en diferentes plazas comerciales a nivel nacional. (Link2loyalty, 2006)

### **Alianzas**

Se realiza una selección meticulosa de sus aliados de las diferentes industrias en desarrollo de sistemas y telecomunicaciones que se integran como socios de negocio; esto nos lleva a cumplir el objetivo: complementar nuestra oferta de servicios, garantizar la calidad y soporte e innovación.

Cada uno de los proyectos antes mencionados son ejecutados y/o desarrollados por una o más áreas internas, todas bajo la dirección y supervisión de Link 2 Loyalty S.A. de C.V., lo cual requiere planear, organizar y controlar entre 15 a 25 proyectos simultáneamente, por tanto, no es fácil de operar, más aún, cuando no trabajan con un sistema de gestión que opere por procesos que ayuden a establecer los objetivos por área, responsabilidades y delimitar actividades y procedimientos en cada departamento.

Toda esta situación nos muestra que la empresa es relativamente joven, de acuerdo a los años de experiencia, y podemos ver que la mayoría de sus empleados también lo son, lo cual es una perspectiva considerable ya que el enfoque de nómina no es tan elevado como en otras agencias, esto ocasiona que muchos de ellos no hayan tenido experiencia en la gestión por procesos y les sea algo nuevo; un punto favorable en esto es el hecho de que son más flexibles y cuentan con una mayor apertura para llevar a cabo el enfoque a procesos. Además ayuda al potencial de crecimiento en cuanto a instrucción o capacitación.

Otra de las características de la empresa es que ésta incurre en la falta de información sobre los proyectos, falta de formatos para el levantamiento de proyectos, reportes de informes a los clientes, incumplimientos de fechas a la hora de entregar los productos o servicios a los clientes, aunado a las frecuentes oportunidades donde se generan re-trabajos y duplicidad de tareas que se traducen en pérdida de recursos como tiempo, recursos humanos y recursos económicos valiosos.

Se requiere de herramientas tecnológicas que ayuden a organizar la cantidad de proyectos que operan dentro de la empresa con la finalidad de regular la entrada de información, como son los requerimientos tanto de información, insumos así como de herramientas.

También es necesario organizar las diferentes actividades para cada departamento o área incluyendo al personal capacitado para realizarlo, así como establecer los tiempos para cada proyecto, sus fases, los objetivos establecidos, las metas, así como los indicadores que nos mostrarán que efectivamente se están desarrollando los procedimientos de forma adecuada, y poder obtener los resultados deseados para lo cual será necesario verificar que estos cumplan con las necesidades establecidas por los clientes tanto internos como externos, todos bajo el enfoque de misión, visión, valores y la generación de una política de calidad de la empresa, ya que no se contaba con ella al inicio del presente año. Al igual será necesario generar las normas y políticas, así como la comunicación, la implementación y el cumplimiento de las mismas.

Otro punto considerable es el enfoque reactivo, donde las urgencias son algo muy importante para poder brindar un buen servicio al cliente, pero esto conlleva a detener proyectos que se encuentran en curso con un tiempo de entrega en específico; al modificar el enfoque de tiempo con base en todos los demás proyectos, esto puede incurrir en generar mayor número de urgencias por aplazar los desarrollos previamente agendados, lo cual afecta la planeación inicial de los proyectos, donde muchos de ellos no son planeados y algunos de ellos sí cuentan con un cronograma definido para poder realizar las entregas a cliente.

La comunicación en toda empresa es fundamental, pero muchas veces no se efectúa con todos los departamentos y es en especial con el administrativo, que muchas veces sufre de falta de conocimiento de los proyectos que se están generando internamente para poder efectuar el cobro de los mismos. Incluso muchos de los requerimientos iniciales de cada proyecto no están definidos de forma escrita y se puede caer en el riesgo de algún incumplimiento por la falta de conocimiento o comunicación de los mismos, lo cual provoca una insatisfacción del cliente, en trabajar doble o triple y, en el peor de los casos, provoca pagos retrasados, en alguna penalización o en alguna falta de pago.

Otro punto importante es el de las herramientas, donde se muestra que en algunos departamentos no cuentan con todas las que son necesarias y muchas de las ya existentes necesitan ser renovadas. Por lo tanto, muchos trabajos pueden ser de menor calidad por la falta de instrumentos adecuados. Si a esto le sumamos que muchos de los insumos no se contemplan al iniciar un proyecto y se van definiendo sobre la marcha, caemos en una falta de entradas completas para operar en una sola ocasión y realizar los proyectos de manera efectiva.

Otra de las características es la falta de planes de inversión en dichas herramientas cada determinado tiempo, para asegurar el desarrollo de tecnologías que conlleven a la competitividad de la empresa dentro del mercado cada vez más tecnológico o con tiempos de respuesta cada vez más cortos y herramientas que nos ayuden a ser

innovadores e implementar desarrollos de punta para los diferentes servicios y productos que se ofertan a los clientes.

La falta de conocimiento sobre la capacidad productiva del personal y de las herramientas de trabajo provoca el comprometer proyectos que no se pueden cumplir por alguna saturación operativa, o por la falta de herramientas para realizarlos, e incluso en la capacidad y habilidades del personal para hacerlos, lo cual se requiere de que la empresa conozca y mida su capacidad productiva, para poder generar mayor número de trabajo, y saber si todos ellos se pueden cumplir con base en el tiempo establecido por el cliente, ventas o mercadotecnia.

En ocasiones el dinamismo y la falta de tiempo provocan que muchos protocolos de seguridad o riesgos o metodologías no se lleven a cabo.

Estas, entre otras situaciones y características de la empresa, se han observado a lo largo de un año diez meses de experiencia, por lo cual es importante considerarlas dentro de la propuesta de implementación de un sistema de gestión por procesos para que su desarrollo sea factible y provoque mejoras internas.

Se habla de que los procesos son importantes y se deben de implementar dentro la empresa, sin embargo muchas veces el personal no tiene bien definido o desconoce lo que es un proceso y su magnitud dentro del trabajo que muchas veces hace de manera empírica y con falta de pasos dentro de los mismos, lo que afecta de manera negativa a la empresa. Se puede decir que es necesario fomentar los procesos dentro de L2L para que mejore su efectividad y pueda solucionar sus problemas en la actualidad.

Dentro de la empresa se deben de implementar formatos para la correcta función por parte de todas las áreas de la institución y sus procesos, para que se puedan solucionar los conflictos citados hasta este momento desde los elementos de entrada y salida de la organización y se pueda comunicar de manera efectiva a todos los sectores de L2L.

La cultura organizacional es un elemento importante para que un cambio se pueda dar para cualquier tipo de empresa; el caso particular de L2L de México no es la excepción, al notar que el personal de la empresa se resiste al cambio en todas las jerarquías que existen, opacando lo que es el principio de liderazgo dentro de la organización y causando y fomentando la situación que se vive en la empresa en la actualidad. Es fundamental la cultura organizacional para poder implementar cualquier sistema de gestión de calidad, en este caso particular del modelo EFQM para que tenga éxito; en la empresa debe de haber compromiso a los requerimientos y filosofía desde los altos mandos hasta el personal operativo para tener excelentes resultados por medio de comunicación y motivación en equipo.

La estructura organizacional y los perfiles de puesto en la organización no están bien definidos y no se respetan; como se expreso en este documento, se encontró que la mayoría de veces el personal hace varias funciones fuera de su jurisdicción; en otras no saben cuáles son o los tienen mal entendidos, por lo cual provocan re-trabajos innecesarios, entre otras informalidades negativas en el rendimiento empresarial fomentando los problemas que tiene la empresa.

Dentro de la organización no hay una adecuada supervisión y verificación entre los altos mandos y medios para evitar errores en los proyectos.

Mucha veces la falta de resultados efectivos provocados por los mencionados problemas que tiene la empresa causan la insatisfacción del cliente (entrega a destiempo, no se cumplen con los requerimientos del cliente, no se cubre la calidad deseada, errores básicos en impresos y errores de sistemas tecnológicos). Esto causa el enojo en los clientes, la falta de pago de los proyectos e incluso la baja de las cuentas afectando la imagen y utilidades de la empresa.

#### **3.4.2. Visión, Misión y Valores**

- **MISIÓN:** Proporcionar servicios con capacidad para proyectos específicos que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de nuestros clientes.
- **VISIÓN:** Posicionarnos como líderes en el sector de servicios, basándonos en la innovación y el desarrollo de los diferentes proyectos sustentados en el factor humano, para lograr la satisfacción plena de nuestros clientes y la expansión a nuevos mercados.
- **VALORES:**
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Integridad
  - Humanismo
  - Compromiso
  - Profesionalismo

#### **3.4.3. Servicios y productos que ofrece Link 2 Loyalty S.A. de C.V.**

Los servicios que ofrece la compañía son los que se muestran en la consultoría en cuanto a Diseño, Implementación, Administración y Mejora continua.

Administración de los Beneficios como son las Alianzas comerciales  
Programas de Asistencia

Redes de descuento  
 Cupones  
 Beneficios  
 Incentivos  
 Gestión de Comunicación  
 Contact center  
 Social Media  
 Portal Web  
 Newsletter  
 Contenidos  
 Diseño de imagen y materiales.

## SERVICIOS

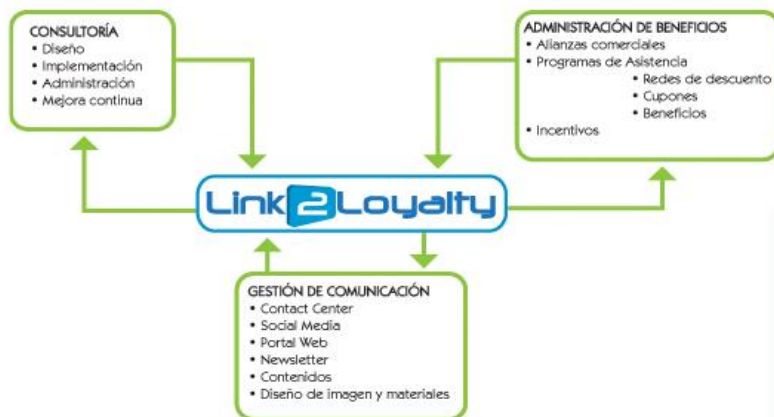


Imagen 31: Servicios L2L

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V. S.A. de C.V.

### 3.4.4. Clientes

A lo largo de la trayectoria de Link 2 loyalty S.A. de C.V. hemos desarrollado una cartera de clientes como son PAYBACK PLUS, siendo una marca reconocida a nivel nacional e internacional, con un programa de lealtad donde acumulas puntos y los canjeas por beneficios que pueden ser solicitados con sólo una llamada telefónica a través del servicio de concierge. Otros de nuestros clientes son Café Punta del Cielo, High Life,

Beneasist, Bansefi+, MetLife, Liz Minelli, NADRO, Mozido, BanCoppel, Estrella Roja, Universidad Utel, Medical Card, Gold Medic, Splenda, Papa Johns, Luz de Vida, entre muchos otros.

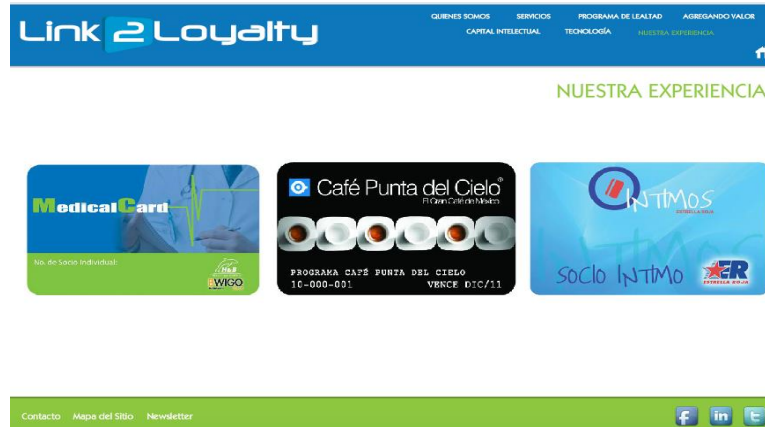


Imagen 32: A Ejemplo de Servicios L2L

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V.

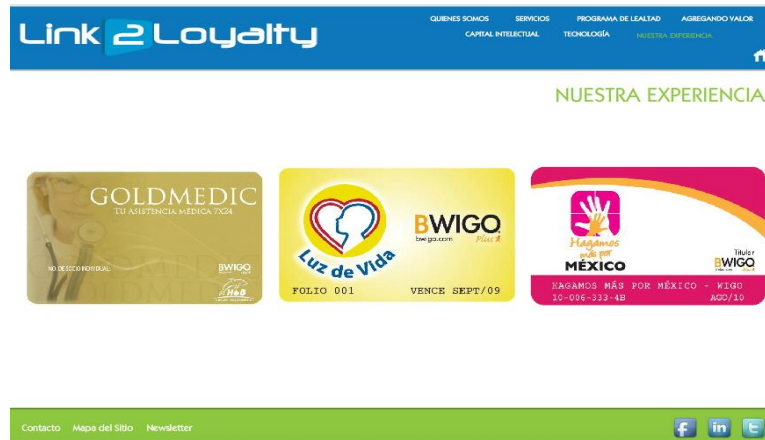


Imagen 33: B Ejemplo de Servicios L2L

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V.

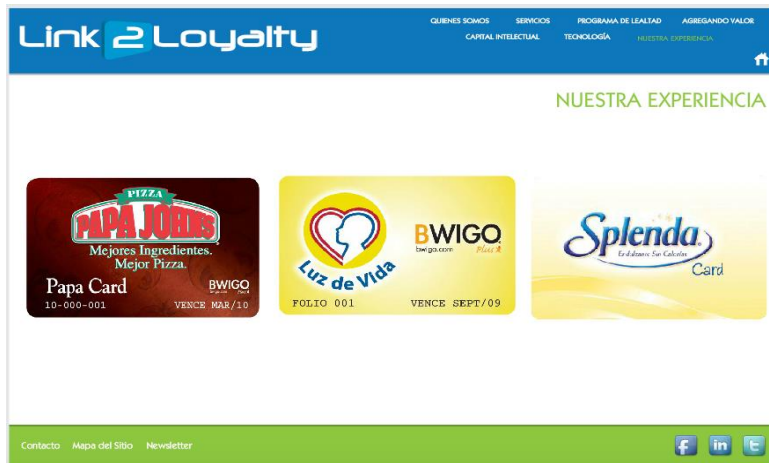


Imagen 34: C Ejemplo de Servicios L2L

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V.

### 3.4.5. Organigrama

El objetivo del Organigrama es mostrar en cada una de las empresas la estructura organizacional, en cuanto a las jerarquías de mando, el contenido específico de los departamentos, las áreas y la jerarquía de dependencia o las líneas de mando.

Por su ámbito, es específico: muestra en forma particular la estructura de un área de la organización.

Por su contenido, es integral: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Por su disposición gráfica es vertical y horizontal, con líneas de mando especializado.

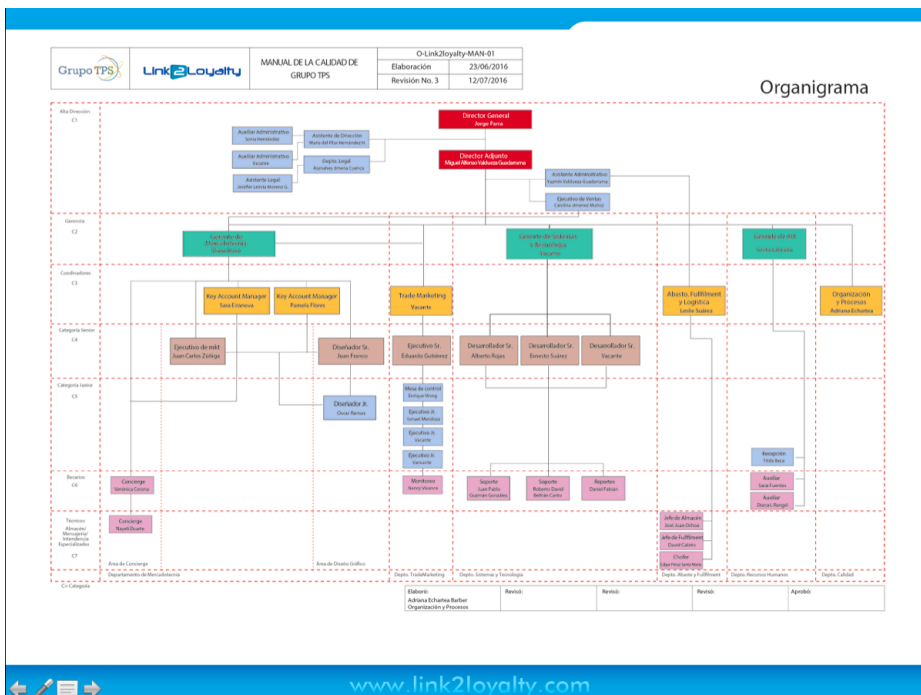


Imagen 35: Organigrama L2L

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

**3.4.6. Herramienta FODA de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V.**

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	COMPROMISO	3	FALTA DE PLANEACIÓN	4	CALIDAD HUMANA	1	FALTA DE PROCESOS	1
	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	3	FALTA DE PERSONAL (GERENCIA INCOMPLETA	4	AMOR A LA PROFESIÓN	1	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1
	TALENTO	3	INDEFINICIÓN EN TIEMPOS DE ENTREGA EN LOS PROYECTOS	4	FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	1	INCONFORMIDAD	1
	TRABAJO EN EQUIPO	3	FALTA DE COMUNICACIÓN	2	TAMAÑO DEL MERCADO	1	INFORMACIÓN DE OTRAS ÁREAS (TESORERÍA)	1
	CLIENTES POTENCIALES	2	FALTA DE HERRAMIENTAS	2	MEJORA EN EL SERVICIO	1	COMPETENCIA	3
	ACTITUD	1	INEXPERIENCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO	1	CAPACITACIÓN	4	COSTOS DE SERVICIOS	1
	AMBIENTE JOVEN	1	CARGA DE TRABAJO	1	ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS (FICHA PRESUPUESTAL)	1	CALIDAD EN EL SERVICIO	1
	APERTURA Y FLEXIBILIDAD	1	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	1	CLIENTES	2	CARGA DE TRABAJO / Organización	3
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	1	FALTA DE ÁREA COMERCIAL	1	INVERSIÓN	2	FALTA DE PLANEACIÓN DEL CLIENTE	1
	CLIENTES Y NECESIDADES	1	ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN	1	CAPACIDAD INDIVIDUAL	1	FALTA DE PLANEACIÓN EN PROYECTOS	1
	CREATIVIDAD E IDEAS	1	FALTA DE PRESUPUESTOS	1	COMPENSACIONES VARIABLES (POR OBJETIVOS)	3	FALTA DE PRESTACIONES	1
	CUENTAS DE PRESTIGIO	1	BUROCRACIA	1	POTENCIAL DE LA EMPRESA	1	IMAGEN ANTE EL MERCADO Y CLIENTES	3
	DIÁLOGO ENTRE EQUIPOS	1	HORARIOS	1	EVOLUCIÓN DEL MERCADO	1	INFLACIÓN	1
	INFRAESTRUCTURA	1	FALTA DE MOTIVACIÓN	1	EXPANSIÓN	1		
	OBJETIVO DEFINIDO	1	ESTRUCTURA DE SUELDOS	1	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	1		
	POSIBILIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL POTENCIAL DE LA EMPRESA (CRECIMIENTO)	1	IMPORTANTE QUE LA DIRECCIÓN PUEDA INVOLUCRARSE CON LOS DEPARTAMENTOS OPERATIVOS	1	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	1	INFORMACIÓN DEL MERCADO Y COMPETENCIA	1
		1	INGRESOS	1	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	1		
			IMPUNTUALIDAD	1				
			APATÍA	1				
			FALTA DE COMPROMISO	1				
			ESTRUCTURA DE COSTOS	1				
			DESORGANIZACIÓN	1				
			FALTA DE CAPACITACIÓN	1				
			FALTA DE INTEGRACIÓN	1				
			FALTA DE RECONOCIMIENTO	1				
			FALTA DE PROCESOS	1				
			PROCESO DE INDUCCIÓN	1				
			ERRORES REPETITIVOS	1				
			ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS					
			ORGANIZACIÓN					
			CONTRATACIONES EQUIVOCADAS	1				
			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1				
			FALTA DE INVERSIÓN	2				

Imagen 36: Resultados FODA L2L

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

Puntos relevantes del estudio FODA de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México

Fortalezas: (mayor puntuación del personal) compromiso, experiencia, talento, trabajo en equipo y elevado número de clientes.

Baja puntuación: grupo joven, apertura y flexibilidad, potencial de crecimiento de la empresa (6 años funcionando), necesita definir políticas, normas y procesos (únicamente se cuenta con reglamento misión, visión y valores) “como está en crecimiento muchos de sus procesos no existen”.

Debilidades: falta de planeación (son reactivos y operan bajo urgencias), falta de personal en puestos de gerencia, no tienen definidos los tiempos de entrega de proyectos (la falta planeación, orden y organización en cronogramas y tiempos “provoca desconocimiento de entregas y desarrollo de proyectos”), falta de comunicación (un mismo proyecto lo pueden estar haciendo 2 departamentos, y saben hasta que el director lo comenta tiempo después; “no se complementan y trabajan con desconocimiento”), falta de herramientas: computadoras obsoletas, “operaciones que tardan 10 minutos, normalmente lo terminan en 30 minutos, lo cual provoca trabajo bajo presión, entrega a destiempo a clientes, falta de compromiso para cambiar, falta de estructura de costos, hay desorganización, falta de integración, falta de capacitación a personal, reconocimiento, falta de procesos y repiten errores.

Oportunidades: la mayor oportunidad que tiene es en clientes ya que abundan y a futuro puede mejorar la empresa con indicadores de productividad en Trademarketing (en algunas partes de la empresa tiene personal con buena formación profesional (ejemplo maestría)), los demás puntos son bajos como en calidad humana, amor a la profesión, motivación como días de descanso, inversión.

Amenazas: falta de procesos, falta comunicación organizacional muy fuerte (competencia bien capacitada podrían quitar clientes), (por excesiva carga de trabajo en personal hay errores y falta de personal, provoca más gastos y contrataciones a freelance por proyecto “alternativa de solución al momento”) la paga desorganizada y en destiempo a proveedores provoca problemas al no entregar a tiempo; hay clientes que se quejan porque la empresa no entrega a tiempo ni se le da seguimiento y provoca no consumir por que los problemas que la empresa causó al cliente no estaban en el contrato (la imagen de la empresa corre peligro por tener clientes insatisfechos y más aún si se continúa con los problemas mencionados).

#### **3.4.6.1. FODA de Link 2 loyalty S.A. de C.V. S.A. de C.V. y Cuestionario por Áreas**

Los instrumentos ocupados en esta investigación para diagnosticar la problemática que tiene la empresa y determinar con seguridad los factores que los originan es con la Herramienta FODA y el cuestionario por Áreas de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México que nos ayudan para facilitar la investigación de solución en curso proponiendo un sistema de gestión por procesos por medio de EFQM o ISO 9001:2015.

Se considera en la determinación de problemática de Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México que el cuestionario por áreas y sus resultados respaldan el FODA elaborado por dicha empresa.

#### **3.5. Elegir y proponer uno de los sistemas de gestión por procesos que mejor se adecúe a las características de la empresa**

Como podemos darnos cuenta, en los resultados de los instrumentos de investigación se muestra que la gente no opera por procesos, en ocasiones incluso improvisa. Además el personal que tiene más de 1 año en la empresa solamente recibió una breve inducción del departamento, comprendiendo sus responsabilidades de forma empírica.

El personal nuevo sí ha recibido todo tipo de inducción de manera ordenada, como son la inducción a la empresa, la inducción por procesos, así como la inducción del departamento o área, por lo cual se nota una gran diferencia en estos puntos, ya que el personal con inducción tiene un mayor conocimiento de la misma y puede operar de forma más fluida, teniendo mejores resultados en su trabajo.

La forma de operar es desorganizada, y no se usan formatos para la transmisión de la información, por lo cual muchas veces se pierden, y no saben cuándo se entrega el proyecto, así como tampoco conocen la información básica del cliente, por lo cual no es posible organizarse y evitar realizar urgencias, al contrario, el trabajo planeado se torna urgente por lo cual es sumamente importante poder enfocarnos en el modelo EFQM, para que el personal se pueda coordinar y que el trabajo bajo presión se pueda desarrollar sistemáticamente mediante procesos.

Una vez estudiados los procesos en el modelo EFQM. Autodiagnóstico

En el glosario del modelo europeo de Excelencia, The European Foundation for Quality Management se define así proceso:

Considera que los procesos son la principal causa de que se obtengan buenos resultados empresariales una vez que se ha conseguido satisfacer a los clientes, a las personas y a la sociedad.

El criterio de los Procesos es considerado como agente o causa y contiene las siguientes áreas a considerar que nos permiten autoevaluar la calidad en la gestión de los procesos:

Cómo diseñar, gestionar y mejorar la empresa en sus procesos para apoyar su política, estrategia y para satisfacer plenamente sus clientes, generando cada vez mayor valor.

Este es uno de los puntos más importantes para la empresa ya que tiene relación con la política de calidad, la cual mostraremos a continuación:

Donde uno de los puntos que menciona es la parte de Satisfacción a Clientes, en el cual se logra realizar el cumplimiento de los requisitos de nuestros Clientes y el esfuerzo por cubrir sus expectativas, proporcionando comunicación y servicios efectivos, por lo cual el enfoque del modelo EFQM, se adecúa a las necesidades de la empresa, por cubrir el punto de enfoque a cliente, y considerar sus necesidades.

*De acuerdo al autor Perez, (2010), El modelo EFQM es un referencial de Autoevaluación, menos formalista que ISO 9001; consta de 5 criterios agentes y 4 áreas de resultados(pág. 244) (ver figura pág. 249)*

Los subcriterios, como señala el autor, son:

“El criterio “Procesos” cubre los cinco subcriterios siguientes, que deben ser abordados:

### **5ª Diseño y gestión sistemática de los procesos.**

En este criterio se puede considerar qué hace la empresa para:

- Diseñar los procesos de la empresa, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.
- Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar.
- Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados como por ejemplo: sistemas de calidad como ISO basados en la normativa ISO 9000, sistemas de gestión medioambiental o sistema de gestión de riesgos laborales.
- Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- Resolver las interfaces internas de la empresa y las relacionadas con los partners externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.

### **5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor**

- Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora y otros cambios tanto continua como drásticas.
- Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.
- Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre la mejora continua o drásticas.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o alterados.
- Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Asegurarse de que las personas de la empresa reciben la formación pertinente para apoyar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación.
- Asegurarse de que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

### **5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.**

En este subcriterio se puede considerar qué hace la empresa para:

- Utilizar investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- Utilizar la creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.
- Generar nuevos productos con los partners.

### **5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios**

En este subcriterio se puede considerar qué hace la empresa para:

- Producir o adquirir productos y servicios en línea con los diseños y desarrollos.
- Comunicar, poner en el mercado y vender productos y servicios a los clientes actuales y potenciales.
- Distribuir los productos y servicios a los clientes.
- Prestar servicio de atención a los productos y servicios distribuidos, cuando resulte apropiado.

### **5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes**

En este subcriterio se puede considerar qué hace la empresa para:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Dar seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de venta y servicio de atención al cliente.

- Esforzarse para mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente.
- Emplear encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la empresa. (Pérez, 2010, pág.245 a 247)

De acuerdo a todo lo descrito anteriormente, en cada una de las áreas a considerar de los diferentes subcriterios que sean aplicables a la empresa, la parte evaluable de estos son los siguientes puntos:

El enfoque: es saber lo que tenemos que hacer.

El despliegue: es decir si realmente lo estamos realizando.

Evaluación y revisión: si estamos aprendiendo y mejorando, cada vez que lo desplegamos.

Se adjunta plantilla simplificada para el autodiagnóstico de este criterio

De acuerdo a lo descrito anteriormente sobre el tema de los Subcriterios y la evaluación podemos comentar el tema de la Autoevaluación, que es un punto en comparación del sistema EFQM con la NOM ISO 9001:2015, donde el autor Pérez, (2010) (...) al tiempo que se muestra el progreso interno, hay que evidenciar también la evolución comparada con referentes externos. Se trataría más de hacer una autoevaluación competitiva que del cumplimiento de determinados requisitos. Además, menciona el aprendizaje y la innovación como motores de la mejora. (p. 208)

El punto de Autoevaluación es muy importante ya que es un comparativo muy puntual dentro de las diferencias del Modelo EFQM y de la NOM ISO 9001:2015, ya que mientras la NOM se basa en el cumplimiento de los requisitos, el Modelo EFQM, se enfoca en el aprendizaje para la autoevaluación. Este punto es muy adaptable a empresas donde el enfoque a procesos no existía y al implementarlo el personal puede aprender cómo mejorar en ello, mediante la Autoevaluación que contribuye a la toma de conciencia sobre el diagnóstico personal y poder de esta forma adquirir el conocimiento de cuáles son las áreas de oportunidad en ello, para poder continuar desarrollando la mejora continua dentro de la gestión por procesos.

Se cree que el enfoque de la calidad de un producto se orienta a los procesos productivos, algunos organizativos y de apoyo, esto con el tiempo conlleva el involucramiento con el enfoque a procesos, e ir conociendo y desarrollando lo que es un sistema de calidad que sea seguro, es decir que sea sistematizado para que se realice de manera constante con la finalidad de asegurar que las características de calidad se mantengan a futuro, para lo cual es necesario que existan políticas o normas que constantemente nos indiquen cuál es el mejor camino para desarrollar los procesos, para lo que es importante documentarlo como parte de herramienta de consulta de la información que se está desarrollando, y poderlo comunicar, estudiar, e incluso mejorar y hasta controlar, de tal forma que dicho proceso se vuelva una forma de trabajo sistematizado, ordenado o normalizado como lo menciona el autor Pérez (2010) **"Un único concepto: normalización de procesos - trabajo sistemático"** (Pág. 29)

Un punto muy considerable dentro de esta sistematización de los modelos de gestión por procesos o modelos de calidad ISO o de la Excelencia EFQM, es el hecho de estar basados mediante el principio de causa – efecto.

Lo que entendemos por efecto son las pruebas o evidencias comprobadas como: costos dobles o extras, incumplimiento en el plazo, personal desmotivado, producto rechazado, clientes insatisfechos, entre otros; todos ellos son consecuencias o resultados obtenidos que comúnmente son desviados de los objetivos perseguidos. Y sólo se pueden aplicar medidas correctoras consistentes en remediar la desviación o la situación problemática constatada.

**“Con el enfoque a proceso de la gestión se reconoce que la causa de la mayor parte de los problemas reside en procesos ineficientes o con un funcionamiento que no está suficientemente controlado, entre otros como: estilos de dirección, habilidades personales y directivas claramente mejorables.” (Pérez, 2010, pág. 30)**

Este principio se basa en 3 enfoques, como son:

“Técnica: Muchos sistemas de gestión de la calidad certificados según la norma ISO 9001 están teniendo una pobre repercusión en la eficacia de la empresa; sinceramente, no creemos que sea un mal que se deba achacar a la norma sino

al uso que los humanos hacen de ella. En este modelo, hay todo un área que recoge los requisitos de **Medición, Análisis y Mejora** (producto, proceso y cliente) que o se comprenden y se les da un enfoque proactivo o nos limitaremos al mero cumplimiento documental de la norma; evidentemente, se requiere aplicar la lógica de este requisito a todo el conjunto de efectos antes mencionados.” (Pérez, 2010, pág. 30)

**“El modelo EFQM de excelencia es similar en cuanto al principio que estamos desarrollando, aunque tiene diferencias en cuanto a su operativa; aquí, los resultados se han de utilizar para desencadenar procesos de aprendizaje e innovación que permitan mejorar las prácticas de gestión. Se ve con claridad que los resultados se miden y la acción, y la auténtica gestión -pro activa por supuesto-, se orienta a sus causas ya sean estos procesos o prácticas de trabajo.”** (Pérez, 2010, pág. 30)

Por tanto el principio "causa-efecto" se comprende de una forma más clara, donde los efectos se refieren a los conceptos como calidad, coste, plazo y motivación de las personas se miden, ya que sobre ellos sólo se puede reaccionar mediante una acción realizada, es decir después de hecho, por el contrario las causas dentro de los procesos como el liderazgo y la estrategia deberán ser realizadas de manera anticipada. Para ello disponemos de referenciales/modelos, como son:

- “La norma ISO 9001 es un excelente referencial aunque con algunas limitaciones propias de su visión y formalista de la gestión.
- La norma ISO 9004 incluye ideas que complementan las limitaciones de ISO 9001.
- La norma UNE 66174 Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004”.
- El modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) está pensado para facilitar la autoevaluación de todas las prácticas de gestión y de los resultados obtenidos. (Pérez, 2010, pág. 33)

- 1.- Sistematización de la gestión (repitiendo su ejecución)
- 2.- Consolidación y mejora continua del sistema de gestión (comprobación de consolidación y perfeccionamiento del sistema de gestión de calidad)
- 3.- Hacia la excelencia de la gestión (dominio de procesos ya conseguido, se adopta el mismo enfoque pero hacia otras prácticas de gestión)

#### 1.6 Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión

Basado en argumentos pasados de este capítulo, decimos que la gestión de proceso es una forma avanzada de gestión de:

##### a. Calidad

La gestión de procesos es un cuerpo de conocimiento con principios y herramientas específicas que permite hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.

(Pérez, 2010, pág. 45)

##### b. La empresa

La gestión de procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial (Pérez, 2010, pág. 46)

### **Procesos**

¡El proceso es la forma más natural de organizar un trabajo!

Características básicas de los procesos en la actualidad:

1. Que interactúan (comparten algo para conformar un sistema de procesos)
2. Que se gestionan (Pérez, 2010, pág. 50)

Otra definición: “Conjunto de elementos interrelacionados que persigue un objetivo común”

Propuesta de 2 tipos de output:

- I. De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad ( medición y segmento del producto según ISO 9001)
- II. Finalistas de eficacia (resultados) y su sinónimo valor, satisfacción. (Pérez, 2010, pág. 54)

Factores de un proceso

1. Personas. Un responsable o miembros del equipo del proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados.
2. Materiales. Materia prima o semielaborado, información con características adecuadas para su uso.
3. Recursos físicos. Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que esté en adecuadas condiciones para su uso.
4. Métodos planificación del proceso: método de trabajo, procedimiento, hoja de trabajo, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc.
5. Medio ambiente o entorno en el que se lleva al cabo el proceso. (Pérez, 2010, pág. 57)

Cuando el trabajo es visto como proceso, y dado que todo proceso entrega un producto con valor intrínseco, al usuario de ese producto le llamaremos “cliente interno”

Requisitos previos

Son condiciones para que el individuo tenga conciencia de proceso y vea su trabajo como un proceso:

- La comprensión del funcionamiento del proceso y de su entorno.
- Ello permitirá al ejecutor de procesos decidir la mejor forma de actuar en cada caso.
- Contar con referencias para su observación del entorno y con elementos de medición que le orienten durante su desempeño.

- Entender la lógica de sus acciones: cuáles son posibles, autorizaciones precisas, restricciones, criterios, etc. (Pérez, 2010, pág. 61)

**EL PROCESO DE «IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE»**

- 6 atributos de calidad. ¡De todas las cosas que hace el proveedor, el cliente sólo percibe unas 6!**
  - «Q» - Calidad intrínseca.
  - «S» - Servicio: dimensión «tiempo» y «formas» de entregar el producto. El cliente es «individual».
  - «P» - Precio.
- Cada atributo tiene diferente peso.**
- Varían con el tiempo y con el entorno.**
- + Atributos «higiénicos».**
- Validarlos periódicamente (atributos e importancia).**

Imagen 37: El Proceso de Identificación del Cliente

Fuente: (Pérez, 2010, pág. 69)

Centrarse en procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la burocracia que es una clásica orientación.
- A medida en que conoces las cosas de manera objetiva es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterio de eficacia global versus eficiencia local o funcional. (Pérez, 2010, pág. 77)
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas. (Pérez, 2010, pág. 78)
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos

- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo de lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitir la autoevaluación, el resultado de su proceso y hacerlo corresponsable de su mejora.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas
- En medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de la empresa de amplio alcance, proceso clave, posibilita mejoras de alto impacto
- La gestión de procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.
- Procesos y procedimientos. ¿Cuántos hay en mi empresa? Herramientas de normalización
- La norma ISO deja muy abierto a criterio de la empresa el número de procesos a normalizar. Dotarse de unos criterios estables en el tiempo será de gran ayuda para que cada empresa diseñe “su sistema de gestión” el que responsablemente necesite ni más ni menos. (Pérez, 2010, pág. 84)
- De acuerdo a este texto que menciona el autor del libro del modelo EFQM, podemos ver que los procesos son parte del desarrollo de un proyecto, de forma natural, donde se persigue un objetivo en común, que muchas veces es el mantener las características de un producto de forma repetitiva, de tal forma que se mantengan dichas características que conforman la calidad de un producto, las 6 características que el cliente percibe de nuestro producto son sumamente importantes, ya que gracias a los procesos podemos sistematizar y asegurar la calidad de un producto.
- Es muy importante considerar los factores de un proceso, como son las personas, los materiales, los recursos físicos, y los Métodos planificados, así como el Medio del entorno, para que se pueda llevar a cabo el proceso.
- La ventaja de basar los proyectos en gestión por procesos es que podemos desarrollar la cantidad de procesos que requiera la empresa para operar.

## Documentación de la NOM

Técnica: Muchos sistemas de gestión de la calidad certificados según la norma ISO 9001 están teniendo una pobre repercusión en la eficacia de la empresa; sinceramente, no creemos que sea "un mal" que se deba achacar a la norma sino al uso que los humanos hacen de ella. En este modelo, una área que recoge los requisitos de "Medición, Análisis y Mejora" (producto, proceso y cliente) que se comprenden y se les da un enfoque proactivo o nos limitaremos al mero cumplimiento documental de la norma; evidentemente, se requiere aplicar la lógica de este requisito a todo el conjunto de efectos antes mencionados.

Este punto que menciona el autor es un detalle que también sucede en la empresa Link2Loyalty S.A. de C.V. de México en la documentación de los procesos, donde los empleados no llevan a cabo este requisito, ya que en ocasiones comentan que para qué hacer tanto, si ya con realizar el proceso es necesario; otras veces comentan que para ellos no es necesario para llegar a los resultados, y algunos otros comentan que el jefe anterior no les pedía eso, por lo cual no están acostumbrados a realizarlo, mencionando que es más trabajo.

En relación a lo que se expone en el párrafo anterior, podemos comentar las palabras textuales del autor mencionando de que: "La norma ISO 9001 es un excelente referencial aunque con algunas limitaciones propias de su visión y formalista de la gestión." (Pérez, 2010, pág. 33).

**El modelo EFQM es un referencial de Autoevaluación, menos formalista que ISO 9001; consta de 5 criterios agentes y 4 áreas de resultados (Pérez, 2010, pág. 249).**

De acuerdo a lo que el autor menciona, la palabra formalista se entiende como un adjetivo calificativo que define a la NOM ISO 9001 como un sistema, más riguroso, por lo cual a la empresa Link2Loyalty S.A. de C.V. de México, al no estar familiarizada con un sistema de gestión como la NOM y sus requisitos, le resultaría complicado realizar estos puntos, por lo cual consideramos que un sistema de gestión menos riguroso como es el

modelo EFQM puede ayudarle a obtener los resultados deseados para el personal, ya que resulta menos formal.

El autor José Antonio Pérez Fernández de Velasco menciona que: La empresa que desarrolla su actividad en un entorno muy cambiante e impredecible, los frecuentes cambios introducidos por el cliente, la complejidad del producto, la dificultad de planificar el trabajo a desarrollar unidos normalmente a la necesidad de tener una gran rapidez de respuesta, hacen que la normalización no proporcione en muchos casos la información sobre las pautas a seguir.

Esto da claridad de la razón de por qué muchas empresas no se apegan a los formalismos que en ocasiones exige un NOM ISO 9001, por ser un poco más riguroso su sistema de gestión, y por lo tanto, es más formal.

La Propuesta de un sistema de gestión por procesos menos riguroso ayudará a adecuarse a las características de la Empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México, ya que no está familiarizada con la gestión por procesos, por lo cual resulta más sencillo apegarse a un sistema menos riguroso como lo es el modelo EFQM, que a diferencia del sistema de gestión ISO, conlleva mayores requisitos que la organización debería realizar para poder ejecutarlo, por lo cual es importante considerar dicho punto para una propuesta apta al tipo de empresa que se estudia.

El modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) está pensado para facilitar la autoevaluación de todas las prácticas de gestión y de los resultados obtenidos. (Pérez, 2010, pág. 33)

Uno de los temas que diferencian a la NOM ISO 9001 con el modelo EFQM es la autoevaluación, ya que en la ISO 9001:2015 la autoevaluación no está incluida, este es un punto a favor de por qué es mejor el empleo del modelo EFQM, ya que nos ayuda a proporcionarnos la herramienta para que se realice dicha autoevaluación, de forma general, y con el personal para que tome conciencia de cómo realizar una mejora y que ellos por cuestión de autoevaluación puedan comprender qué puntos han fallado y cuáles pueden mejorar a futuro.

El modelo EFQM de excelencia es similar en cuanto al principio que estamos desarrollando, aunque tienen diferencias en su operativa; aquí, los resultados se han de utilizar para desencadenar procesos de aprendizaje e innovación que permitan mejorar las prácticas de gestión. Se ve con claridad que los resultados se miden, la acción, y la auténtica gestión -pro activa por supuesto-, se orienta a sus causas ya sean estos procesos o prácticas de trabajo. (Pérez, 2010, pág. 30)

Otro punto importante a considerar es la cantidad de requisitos que una NOM ISO solicita como importantes siendo el caso del punto 8 que habla sobre la operación, en el cual trata de temas muy específicos como se muestra en el punto 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios, éste es un claro ejemplo de que en una norma hay muchas más especificaciones de gestión que el modelo EFQM, el cual trata temas más generales.

<b>8</b>	<b>Operación</b>	21
<b>8.1</b>	<b>Planificación y control operacional</b>	21
<b>8.2</b>	<b>Requisitos para los productos y servicios</b>	22
<b>8.2.1</b>	<b>Comunicación con el cliente</b>	22
<b>8.2.2</b>	<b>Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>	22
<b>8.2.3</b>	<b>Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>	23
<b>8.2.4</b>	<b>Cambios en los requisitos para los productos y servicios</b>	23
<b>8.3</b>	<b>Diseño y desarrollo de los productos y servicios</b>	23
<b>8.3.1</b>	<b>Generalidades</b>	23
<b>8.3.2</b>	<b>Planificación del diseño y desarrollo</b>	23
<b>8.3.3</b>	<b>Entradas para el diseño y desarrollo</b>	24
<b>8.3.4</b>	<b>Controles del diseño y desarrollo</b>	24

Imagen 38: ejemplo de Requisitos ISO 9001:2015

Fuente: ISO 9001:2015; Traducción en Español, Zuiza, ISO Copiraigt Oficce, Translation Management Group, pag. 3. (9001, 2015)

El Modelo EFQM es mucho más general pero no por ello menos importante, es decir, tiene puntos menos específicos como el que se describe en el párrafo anterior,

pero que son más enfocados a todos los procesos de distintas empresas de servicio o productos. Sin embargo pone énfasis en los procesos de gestión, conocimientos, satisfacción al cliente, proyectos, riesgos (como punto importante para un proyecto) y control como lo es la autoevaluación, mediciones o indicadores, auditoría interna, el cuadro de mando del proceso, la elaboración, difusión, uso, seguimiento y revisión de la estrategia; que puede asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente, o también puede dar como resultado la mejora continua, importante para poder ser competitivos dentro del mercado.

Así, el modelo EFQM, tiene una didáctica más amigable que la Norma, ya que en dicho modelo explica de una forma detallada el por qué de cada punto del programa de gestión, dando ejemplos, para que se pueda desarrollar algo similar, para que de esta forma cada vez más empresas puedan adoptarlo como sistema de gestión por procesos y comenzar a desarrollar procesos implementándolo y finalmente comunicar, evaluar y efectuar el desempeño de cada persona.

Se debe considerar que la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México está en crecimiento y pasa por una transición de cambios internos y externos gracias a tener mucha demanda por sus proyectos; las características que tiene dicha empresa en la actualidad hacen notar deficiencias que tiene en su funcionamiento; en un FODA realizado para la empresa en 2015 se pueden notar los puntos fuertes y negativos de la organización que se tratarán a continuación, es una empresa con excelentes proyectos (producto – servicio), sin embargo la empresa necesita hacer un cambio drástico conforme a la situación que enfrenta al tener muchos problemas por no llevar al cabo lo establecido con su filosofía como organización y no tener procesos definidos causando estragos tanto en la parte interior de la empresa y con su entorno que puede solucionar con el Modelo EFQM.

El fundamento esencial para solucionar los problemas de la empresa es la carencia de integración, comunicación, orden en toda la organización y una metodología establecida para tratar ciertos males que le acogen, es decir la empresa carece de planeación adecuada y herramientas sencillas que le hagan funcionar mucho mejor como también se muestra en el diagrama de causa – efecto de la empresa.

Las herramientas que use la empresa deben de usarse de manera sencilla, dándole flexibilidad a la misma no siendo tan rigurosa para que el personal no tenga tanto conflicto en aceptar su uso y solucione lo más pronto posible la situación que vive la organización impulsando el cambio para un mejor porvenir.

Por tal motivo los problemas se reflejan en elementos internos de la empresa afectando sus resultados. El personal, al ser muchas veces insuficiente para atender varios proyectos, sumado a que sufre de un grave y alarmante problema de comunicación, carece de falta de integración y coordinación acertada de todos los elementos de la organización.

Muchas veces dentro de la empresa el personal no sabe qué están haciendo otras áreas y repiten varias veces el trabajo que estaban haciendo en otros departamentos, lo cual provoca retrasos en entregas y tiempos perdidos que desagradan al cliente. Esto crea un gran conflicto en la calidad del trabajo de la empresa con el cliente, que sin duda se queja de que su pedido no se cumple en fechas, ni con las condiciones acordadas y muchas veces no acepta el proyecto creando mala imagen y dando fuerza al peligro de que elija a otra empresa (competencia) con el mismo producto o servicio que se brinda, afectando de forma negativa a Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México. Por tanto, un sistema de gestión de calidad es una buena opción para cambiar la expectativa que se tiene de la empresa y obteniendo renombre y afianzándose.

Otra situación alarmante es la mala relación que se tiene con los proveedores al pagar su cuota establecida a destiempo por parte de la empresa y obteniendo los insumos a con retraso para trabajar, sumado al uso de equipo antiguo para hacer los proyectos y el internet que se ocupa es muy lento causando mayores demoras y complicaciones en el funcionamiento, tardando más los procesos de por sí desordenados. Muchas veces el personal intenta hacer su labor de la mejor forma posible con experiencia, trabajo en equipo y compromiso.

El personal, como se ha hablado, es un factor importante expuesto a trabajar bajo presión, muchas veces reactivos a situaciones diarias lo que hace que trabajen de

manera informal intentando ser dinámicos para solucionar los conflictos que tienen. El personal necesita capacitación para poder hacer mejor sus actividades, motivación y trabajar en equipo, además necesita saber qué roles les corresponden en la organización para ser más eficiente y eficaz su labor.

Por tal motivo la empresa debe reconocer que necesita el uso de un sistema de gestión por procesos para poder solucionar sus problemas.

Un punto sensible es la gestión de personal al notar que hacen falta más personas en todos los niveles, mencionando que a nivel gerencial también se necesitan ajustes dentro de la organización para tratar mejor los proyectos y los problemas que tiene la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. S.A. de México.

En la parte financiera la empresa enfrenta problemas al no tener programados ni presupuestados los costos a tiempo que ocupa en determinados plazos, siendo a diario el conflicto de flujo de capital para cualquier actividad, retrasando a la organización en su quehacer.

De acuerdo a la información obtenida de la herramienta FODA, cuestionario por áreas y todo el documento de investigación que se hizo, se puede presumir que EFQM es la opción más viable para solucionar los problemas de la empresa de manera más práctica al solucionar con los 9 criterios de los Agentes Facilitadores y Resultados su situación, utilizando su herramienta REDER para que puedan examinarla externamente evaluadores de EFQM y autoevaluarse por medio del personal interno de la empresa.

También debe mejorar en el corto plazo sus resultados y crear el hábito de la mejora continua, aprendiendo cada vez más de su situación para llegar a la excelencia.

Por lo tanto el modelo EFQM es el más recomendado o apto para poder comenzar a gestionar dentro de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México por medio de procesos y poderlo implementar o desarrollar dentro de la empresa, que nunca ha evaluado sus indicadores ni sus procesos.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo planteado a lo largo de todo este trabajo, pudimos ubicar a la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México dentro de su contexto físico perteneciendo al Grupo TPS; al saber el tiempo de desarrollo que tiene en operaciones, se entiende que es una empresa en crecimiento y por lo tanto se ha enfrentado a diferentes problemáticas propias de su experiencia a lo largo de estos 6 años de formación.

Se detecta que las principales características que hoy tiene son la falta de orden, organización y sistematización en las operaciones de sus productos y servicios, la duplicidad de trabajo y de gastos para lo cual fue necesario la realización de ciertos sistemas administrativos que nos apoyaran en el conocimiento de dichas problemáticas como es la herramienta de causa y efecto de Ishikawa, gracias a lo cual podemos comprender mejor el planteamiento del problema como la falta de formatos para el levantamiento, información y solicitud de requerimientos, reportes de informes a los clientes, incumplimientos de fechas a la hora de entregar a los clientes, la pérdida de recursos como son el tiempo, los recursos humanos, recursos materiales, así como recursos económicos valiosos, falta de supervisión al personal, provocando con ello una baja productividad del personal, falta de normas y políticas de calidad, por parte de la dirección, entre otros, por tanto gracias a esta situación, podemos concluir en esta primera parte de la tesis que al ser repetitivos estos patrones de conducta en varios departamentos, es necesario proponer objetivos tanto generales como específicos e incluso plantear una hipótesis que nos ayude a una propuesta de mejora que es nuestro objetivo como trabajo, siendo entonces una propuesta de una metodología o un sistema de gestión de calidad basado en procesos que se puedan adecuar a las características de la empresa que fueron descritas también en esta primera parte del documento.

Así, ante la falta de disciplina de parte del personal, la falta de supervisión de la misma, y la falta de métodos, procesos y planeación nos lleva a comentar que dicho sistema sea menos riguroso para que poco a poco pueda ser adoptado por el personal y su implementación sea viable para que la orientación tenga un enfoque a procesos, y procedimientos que nos ayuden en forma sistematizada a operar dentro de la empresa y así proponer qué sistema pueda ayudar a minimizar las problemáticas como la

duplicidad de pagos, proporcionar los recursos humanos adecuados, eliminar los re-procesos y los retrasos, ayudar a la vinculación adecuada y la interrelación activa de la responsabilidad del personal en la operación de los proyectos para que estos se efectúen de forma eficiente y efectiva, con el fin de brindar el apoyo necesario a los procesos operativos de la empresa, contribuyendo al desarrollo efectivo de los proyectos y por ende a la satisfacción del cliente.

Es importante mencionar dentro de las conclusiones que este documento es una propuesta de un sistema de gestión por procesos. Es una propuesta que nace en la inquietud que como estudiantes de la Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas nos brinda el conocimiento para comprender el estudio de una empresa con sus problemáticas y desear proponer un sistema que ayude a como ésta pudiese implementar dicho sistema para poder mejorar el desarrollo de los proyectos de una forma organizada y sistematizada para ordenar y sistematizar sus proyectos, para de esta forma poder minimizar dichas problemáticas propias de un negocio en crecimiento.

En siguiente apartado de la tesis, es posible ver cómo está ubicada la empresa dentro del contexto de México, por tanto podemos comentar que ésta es parte de una Mipyme con base en las características de *margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación*, cuyo rango máximo dentro de la empresa es de 4.6 millones de pesos anuales, aunque la cantidad de empleados que son alrededor de 40 llega a ser parte en estructura de lo que es una Pyme, por lo consiguiente podemos deducir que dicha empresa se encuentra en desarrollo y crecimiento en sus funciones. También con esto podemos observar que las Mipyme y Pyme son una parte fundamental dentro de la generación de empleos, y es en el centro de país donde se desarrolla una cantidad que de acuerdo a Pérez (2013) es del 12.3% de Pymes como unidades económicas dentro de la zona centro de la República Mexicana, por lo cual es importante destacar que el número de empleos que se desarrollan es de 9.7% para el Estado de México, que es donde se localiza L2L.

Su actividad o giro es de servicios publicitarios y de mercadotecnia, cuyo desarrollo principal son los programas de fidelización de clientes, o mejor conocido como

programas de lealtad, a través de una tarjeta, y un concepto de programas de beneficios de cadenas o socios comerciales que ofertan descuentos, o productos, e inclusive acumular puntos canjeables, para atraer al consumidor y provocar una constancia de éste hacia la marca, con la finalidad de hacer cautivo al usuario final.

Con base en esto se estudió el Mercado en México, con lo cual podemos darnos cuenta de que existe un buen número de competencia por parte de empresas formales, cuya trayectoria hace que sean reconocidas en el mercado como son los casos de TDU, Cuponatic o Grupo cupón, por mencionar a los de mayor renombre, entre muchos otros como los describimos, dentro de los cuales la mayor importancia es observar que también emplean elementos digitales que son competitivos a nivel mercado por el uso de la tecnología, y que también son ofertados al mismo mercado que se ubica a nivel corporativo o empresarial.

Con ello podemos darnos cuenta de que es sumamente importante que la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México sea competitiva dentro del mercado, porque al existir un buen número de compañías cuyo giro comercial es similar y posean mejores herramientas tecnológicas, éstas pueden atrapar la atención del mercado y dejar atrás los servicios y productos que se ofrecen en el mismo: por ello es sumamente importante poder observar dónde se encuentra parada la empresa en cuanto a su contexto y poder desarrollar mejores herramientas tecnológicas dentro de la misma para atraer nuevos clientes con el uso de la tecnología, para lo cual la empresa Link 2 loyalty S.A. de C.V. está desarrollando actualmente un programa llamado Zas! Beneficios BanCoppel, cuya implementación se está realizando con la compañía Mozido, con base en una aplicación digital en los celulares y smartphones donde se pueden observar los diferentes beneficios y descuentos a través de cupones digitales, de toda una amplia red de establecimientos en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, que se pueden observar en el celular, y por medio de éste pueden canjear o redimir dichos descuentos por medio de la lectura de un código y poder cambiarlo de forma sistematizada, ordenada y registrada en la cadena comercial de tu preferencia, por lo cual el uso de dicha tecnología ayudará a que todos los sistemas de canje sean más rápidos, efectivos y se logre ser competitivos

dentro de un Mercado cuya tendencia es el entorno digital de la sociedad y de las empresas.

Conforme avanza la marcha en la lectura del documento, se puede dar una cuenta de que es sumamente importante poder proponer un sistema de gestión por procesos que se base en los principios de calidad que se han venido desarrollando a lo largo de la historia, como se muestra sobre el marco histórico, para lo cual fue necesario realizar un estudio sobre los principales pensadores de calidad, quienes dieron pie al desarrollo de diferentes teorías que se han venido implementando, desarrollando y perfeccionando llegando a ser metodologías a lo largo de la historia de la calidad y que gracias a ello se han desarrollado incluso teorías como el sistema de gestión por procesos, dentro de las cuales se abordaron en el siguiente apartado las que fueron de mayor relevancia para nuestro estudio, con la finalidad de comprender y dar a conocer que a lo largo del desarrollo de la humanidad ésta se ha preocupado por implementar mejoras y procedimientos que brinden las características adecuadas que solicitan el cliente, el mercado o el usuario con el objetivo de brindar calidad, y ser más competitivos a nivel industria, empresarial y en brindar servicios que cumplan con el desarrollo ordenado, organizado, medido, y repetitivo para asegurar la calidad de los servicios a los clientes.

Es por ello que nos surge la inquietud por seleccionar el sistema de gestión por procesos dentro de una gran gama de ellos, cuyo enfoque sea el que mejor se adecúe a las características de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México siendo una empresa cuya cultura organizacional -de acuerdo a los estudios realizados como el FODA-, demuestran que hay poco enfoque a procesos, poco orden y poca disciplina, para lo cual se han seleccionado sólo dos sistemas como son el EFQM y el ISO 9001:2015; a lo largo del estudio de estos dos podemos darnos cuenta de que el mejor sistema de calidad es el la NOM ISO 9001:2015 por su trayectoria y perfeccionamiento, además de ser un sistema internacional implementado en diferentes países y que tiene un enfoque general y global; sin duda es uno de los mejores, pero también es el más riguroso dentro de su implementación e inclusive tiene bastantes requisitos, por lo cual es demasiado exigente para esta empresa, ya que es importante cumplir con dichos requerimientos para poder obtener y mantener una certificación, por tanto es un sistema

que podríamos alcanzar a muy largo plazo; ante ello, en dicho estudio se considera por medio de esta investigación que el Modelo EFQM, al ser menos formalista, nos ayudará a comenzar a cambiar el esquema mental, y comenzar a implementar los procesos de la empresa.

También es un sistema cuya didáctica te lleva de la mano, para poder observar dónde estamos como empresa y hacia dónde vamos, dentro de la cultura, el mercado y el desarrollo de la organización. Además te habla con una explicación profesional, pero con una literatura más comprensible de lo que es un proceso, sus límites, los elementos que lo conforman, los factores de un proceso, lo que es un Mapa de Procesos, así como el desarrollo de estos elementos dentro de la gestión de un proceso, y el cómo medirlos, para poder dale un seguimiento mediante las auditorías y evaluaciones, más que externas las internas y las autoevaluaciones sobre las cuales el mismo personal se dará cuenta del desarrollo de sus tareas e indicadores, para transformarlos en mejora continua y poder desarrollar inclusive procesos de gestión de calidad que nos lleven hacia la excelencia.

Todo esto por medio de la planeación, ejecución, control o sistematización y mejoras; por tanto el sistema EFQM es el que mejor se adecúa a las características de la empresa descrita en dicho estudio, como primer paso hacia la gestión por procesos dentro de la empresa Link 2 Loyalty S.A. de C.V. de México.

Otra conclusión es que la implementación de la norma ISO 900:2015 es a largo plazo y en el modelo EFQM llega a ser a corto plazo de adecuándose a las características de la empresa Link 2 loyalty S.A. de C.V. de México, punto importante del porque elegimos EFQM como propuesta de un sistema de por procesos.

Un punto muy importante dentro de dicho estudio es lo que menciona el autor Pérez (2010) sobre el sistema EFQM y el Sistema ISO, donde:

“los conceptos y las técnicas están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y en las pequeñas empresas. La única diferencia está en las herramientas utilizadas para llevar al día a día eso conceptos.” (Pérez, 2010, pág. 14).

En esta frase se muestra una perspectiva un poco diferente partiendo del uso de herramientas en un sistema de gestión por procesos, por tal motivo se llega a más conclusiones de acuerdo a la investigación que se hizo y a la idea teórica y práctica de que el modelo EFQM e ISO 9001:2015 son complementarios, todo esto basado en las ideas expuestas en este mismo capítulo 3 principalmente y en todo el documento; al notar que los dos sistemas referentes están enfocados en común a varios aspectos de la empresa como se mostró en el comparativo y en los apartados detallados de EFQM e ISO 9001:2015 con conceptos determinados como extractos que se muestra a continuación:

“Lo que sí parece es que cualesquiera que sean las técnicas futuras, serán mucho más participativas y girarán en torno a un protagonismo predominante de clientes y colaboradores internos y externos...”. (Pérez, 2010, pág. 40) Es de suma importancia mencionar que tanto sea de uso individual o complementario el modelo EFQM e ISO 9001:2015 se deben de apoyar de más herramientas para su uso obteniendo mejores resultados.

Otro elemento medular que se considera es la similitud que hay entre el modelo EFQM e ISO 9001:2015 con el principio “causa–efecto”, también considerando que en su operativa hay diferencias (Pérez, 2010, pág. 30), dicho elemento está muy ligado con agentes facilitadores y resultados causando e ilustrando dicho principio y hace más fácil la tarea de identificar más puntos a favor para el modelo EFQM como una excelente herramienta para complementar la ISO más actual haciendo notar que no se contraponen y que se complementan.

... el modelo EFQM es el paso más habitual y facilita el camino, ya que no son modelos contrapuestos sino complementarios. La evaluación del modelo EFQM va a aportar criterios y herramientas para una reflexión más global y más estratégica que implica a todo el equipo directivo. (elEconomista.es, 2013)

Es decir que el sistema EFQM es complementario con el sistema ISO 9001:2015, por lo cual es una gran ventaja ya que si la empresa decide implementar el sistema EFQM, estará desarrollando a la vez varios puntos que complementen en un futuro a la NOM

ISO 9001:2015 y poder aspirar a una certificación de la misma, para llegar al grado más riguroso de calidad a nivel internacional, logrando con ello una propuesta integral de un beneficio aun mayor para la empresa dentro de este documento.

Esta investigación ayudará a que las características de la empresa mejoren proponiendo un sistema de gestión por procesos para que la empresa pueda seguir desarrollándose a lo largo de los siguientes años, de tal manera que contribuya a su crecimiento y a mantener o incrementar el número de empleos que se desarrollan en el Estado de México, así como a elevar el porcentaje de unidades económicas que genera una Pyme en la República Mexicana, por tanto el hecho de que nosotros como estudiantes y profesionistas pongamos el conocimiento a favor de un mejor desarrollo para una Pyme estaremos cumpliendo con el lema de nuestra querida universidad que es:

*“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”*

## Anexos

El Propósito del Cuestionario por Áreas es detectar la problemática de la empresa para conocer y determinar las acciones a desarrollar para brindarle solución de manera efectiva. Esto lo podemos conocer gracias a que se ha realizado una encuesta al personal donde podemos mostrar lo que opinan acerca del cuestionario que se realizó para tener más clara la situación.

### Cuestionario para las áreas de la empresa y su personal

El presente instrumento es una línea de investigación para conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo en cada departamento.

1. ¿Te indicaron cuáles son las responsabilidades del puesto? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Cuáles?: \_\_\_\_\_
2. ¿Recibiste capacitación al recibir el puesto o cargo? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Cuánto tiempo fue?: \_\_\_\_\_  
¿Cómo fue? Y ¿Quién se lo dio?
3. ¿Qué problemáticas han sido heredadas en el departamento, favor de comentarlas?  
a) ¿Qué has hecho para resolverlas?
4. ¿Quiénes son tus clientes internos y quiénes son tus clientes externos y qué proyectos realizas con ellos?:

Internos:	Proyectos:	Externos:	Proyectos:
( ) Dirección	1		1
( ) Administración	2		2
( ) Marketing	3		3
( ) Trade marketing	4		4
( ) Diseño	5		5
( ) Sistemas	6		6

( ) Recursos humanos	7		7
( ) CGR	8		8
( ) Loyalty4U	9		9
( ) Jazz deportes	10		10
( ) Era social	11		11
( ) Deseos compartidos	12		12
( ) Limpieza	13		13
( ) Otros, indicarlo:	14		14

5. ¿Cómo te calificarías al momento de entregar el servicio?  
 Excelente\_\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_

Por qué motivo

6. ¿Cómo te asignan los proyectos, las tareas o funciones?

( ) Por correo

( ) Platicado

( ) En formato

Otro\_\_\_\_\_

7. ¿Te brindan toda la información suficiente antes de comenzar cada proyecto?:

Sí\_\_ No\_\_ A veces\_\_\_\_\_

¿Qué información requieres?:

Ejemplo: fecha de entrega...

8. ¿De estos trabajos cuáles son tus actividades frecuentes y cuáles serían tus proyectos? Y

9. ¿Cuánto tiempo tienes para resolverlos?

Actividades o trabajos	Frecuentes	Proyectos	Son urgentes (El mismo día)	Tiempo Suficiente	Mucho tiempo



14. ¿Tienes evaluaciones para conocer el desempeño del personal?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

15. ¿De qué manera finalizas tus servicios o instrucción?

16. ¿Manejas proveedores en tu departamento? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

En caso de que No, ¿qué área los provee?\_\_\_\_\_

En caso de que Sí, ¿cuáles son los más frecuentes y qué tipo de servicio brindan?:

Proveedor	Tipo de servicio
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

17. ¿Tienes relación con el departamento administrativo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Y en qué actividades?

18. ¿Has implementado procesos de trabajo en el departamento?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

19. Dentro de los procesos del departamento ¿Sigues alguno de estos pasos?

Indicar con una X

a)	Planeación	
b)	Ejecución	
c)	Verificación	
d)	Entrega al cliente	
e)	Satisfacción del cliente	
f)	Mejora	

20. ¿Posees algún flujo de procesos?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Cuáles?

21. ¿Los llevas a cabo de inicio a fin?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Cuáles?

22. ¿Cómo recolectas la información para realizar cada tarea o función?

23. ¿Sabes cuáles son los principales retrasos o cuellos de botella de los procesos?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Cuáles?

24. ¿Qué problemáticas son frecuentes en tu departamento?

25. ¿Qué materiales o herramientas necesitas para cada proceso, e indica si cuentas con ellas o te hacen falta?

26. ¿Quién evalúa tu trabajo?

Director Adjunto \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_ Coordinador \_\_\_\_\_ Cliente Interno \_\_\_\_\_

Cliente externo \_\_\_\_\_ Otro, indicarlo \_\_\_\_\_

27. ¿Llevas a cabo incentivos o motivación para el personal a tu cargo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Cuáles?

## Respuestas al cuestionario por áreas

Los resultados obtenidos del cuestionario por áreas se muestran a continuación:

Cuestionario para las áreas de la empresa y su personal.							
El presente instrumento es una línea de investigación para conocer los diferentes procesos que se llevan a cabo en cada departamento.							
<b>1.- ¿Te indicaron cuáles son las responsabilidades del puesto?</b>							
Total de encuestas	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>					
	23	21	2				
<b>¿Cuáles?</b>							
Gerente de RR. HH.	Gestión, organización, coordinación y planeación, así como desarrollo organizacional y comunicación interna.						
Becarias de RR. HH.	Apoyo al área de Recursos Humanos (actualización de base de datos, integración de expedientes, entrega de equipo de seguridad) y recepción .						
Recepción.	Atención al cliente, administración, discreción en manejo de información.						
Diseño Gráfico.	Parte creativa para realizar material de proyectos, cupones y medios digitales.						
Becario de Soporte.	Dar soporte a los usuarios y apoyar al área de sistemas, programación.						
Sistemas y Tecnología.	Desarrollo de páginas web, mantenimiento a servidores de hosting, creación de emails a diferentes cuentas, alta de extensiones						
Chofer Mensajero.	Bancos y mensajería.						
Abasto, Fullfilment y Logística.	Orden y control en la bodega						
Monitoreo.	Monitorear las cadenas de BANSEFI y BWIGO.						
Concierge.	Atender y dar solución a las problemáticas que presenten los clientes en base a su membresía.						
Mesa de Control.	Ser el control de Trademarketing.						
Key account manager.	Relación de procesos senior y Marketing con subdirección MAPFRE.						
Gerente de Mercadotecnia.	Manejo de marcas o productos propios y liderar todos los proyectos.						
Ejecutivo de cuenta.	Gestionar las cuentas de los clientes.						
Ejecutivo de Ventas.	Ventas, contacto cliente y nuevos clientes.						
Ejecutivo de Trademarketing.	Renovar y afiliar cadenas para la red de descuentos BWIGO, dar seguimiento a la publicación del cupón, tener contacto con las cadenas y mantener activa la cartera.						
<b>2.- ¿Recibiste capacitación al recibir el puesto o cargo?</b>							
Total de encuestas	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SIN CONTESTAR</b>				
	23	9	13	1			
<b>¿Cuánto tiempo fue?</b>							
Tiempo	1 día	3 días	1 semana	2 semanas	2 días	1 mes	
Colaboradores	2	1	1	2	1	1	
SIN CONTESTAR		15					

Imagen 39: A1 Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

Las respuestas de la pregunta 1, nos muestran que a veintiún personas si les indicaron sus responsabilidades del puesto y a dos de ellas no, por lo cual, es un punto favorable para iniciar un puesto.

La pregunta número dos nos mencionan si las personas recibieron como tal una capacitación del puesto y nueve de ellas contestaron que sí, pero trece contestaron que no, lo cual nos indica que el inicio de un puesto sin capacitación o inducción es probable que provoque una falta de continuidad en los procesos, en metodologías, y en el conocimiento o inducción de la empresa y su puesto a desarrollar como tal.

Dentro de las nueve personas que se capacitaron poco de ellos mencionan en la respuesta sobre ¿cuánto tiempo fue?, que comprendió un tiempo variado, donde cinco personas fueron capacitadas en el rango de un día a una semana, y tres de ellos en el rango de tiempo de 2 semanas a 1 mes, este es un punto favorable para la minoría del personal.

¿Cómo fue ? Y ¿Quién se lo dio?		
Puesto	Capacitador	Proceso
Becaria de RR. HH.	Laura Hdz.	Información general de la empresa.
Becario de Sistemas.	Ernesto Suarez	Práctica ,brindaron herramientas necesarias para dar solución a los incidentes y requerimientos a nivel de soporte técnico y desarrollo.
Ejecutivo Trademarketing.	No indica	Aprender sobre la marcha.
Concierge.	Diana Bravo	Procedimiento del sistema y aprender sobre la marcha.
Monitoreo.	Jorge Almaguer	Bien.
Mesa de Control.	Adrana Echartea	Excelente.
Key account manager.	Felipe Vázquez/ Fernando Valles	Presentación general y proporcionar información.
Diseño Gráfico.	No indica	Explicación de como realizar los materiales, lugar de almacenamiento, formatos, uso de logos, etc.
Ejecutivo de Ventas.	Alfonso Valdueza/ Carolina / RR. HH.	Parte de clientes, proveedores e información general de L2L.
Gerente de Mercadotecnia.	Diana Bravo	Una Introducción.
No contestados		13
3- ¿Qué problemáticas han sido heredadas en el departamento, favor de comentarlas?		
a) ¿Qué has hecho para resolverlas?		
Puesto	Problemática	Solución
Gerente de RR. HH.	Falta de organización, de documentación, expedientes, recibos de pagos, pólizas, etc.	Auditar expedientes, clasificar y ordenar recibos-entregarlos, seguimiento de trámites incompletos, elaboración y actualización de base de datos en RR. HH.)
Becarios de RR. HH.	Falta de información esencial acerca de los empleados.	Con el apoyo de la Gerente de RR. HH. se fórmula una plan estratégico para recaudar la información necesaria y trabajar en equipo.
Recepción.	Mala organización, mal trato de las personas, lista no actualizada.	Organización, reportar con sistemas, hablando cordialmente, pedir información para actualizar.
Diseño Gráfico.	Falta de comunicación y exceso de modificaciones.	Llevar de forma ordenada y programar la realización de proyectos, estar en contacto directo con los líderes de los proyectos.
Becario de Soporte.	Falta de suministros y equipo obsoleto.	Trabajar en equipo, improvisado y adaptar al material que se tiene en existencia.
Sistemas y Tecnología.	Mala definición de proyectos, código sin documentar.	Se diseño un formato para levantar proyectos que se han integrado.
Chofer Mensajero.	Se recibió la unidad, sin luces.	Se reporto en el área correspondiente.
Abasto, Fulfillment y Logística.	La convivencia.	Tratar de convivir con los demás.
Monitoreo.	N/A	
Concierge.	Falta de instrumento de trabajo.	Solicitarlo a las personas encargadas.
Mesa de Control.	Muchas	Mejorar control de cupones, datos y registro.
Key account manager.	Falta de comunicación, dirección, organización, bases principales, red de descuentos insuficientes, procesos operativos confusos.	Improvisación según flujo y saturación de trabajo, realización de actividades paralelas de activación en su momento.
Gerente de Mercadotecnia.	Desorganización en la negociación de los proyectos, poca visibilidad en las negociaciones, alcances, objetivos, pagos y contratos, mal manejo de colores en su producción.	Proponer en cada proyecto nuevo, hacer <i>brief</i> , junta de <i>kick off</i> , asegurar contrato, cotización y pago por anticipado.
Ejecutivo de cuenta.	Manejo de cuentas y hacerlas evolucionar.	Identificar necesidades y beneficios de clientes y de marca.
Ejecutivo Trademarketing.	Termino de vigencias, bases no actualizadas y no se daba seguimiento en las cadenas.	Renovar convenios, renovar y contactar clientes para obtener nuevos contactos.

Imagen 40: A2 Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

- Se realizó la pregunta número 3 para saber si personas anteriores al cargo les heredaron problemáticas a las de nuevo ingreso en el mismo puesto, y al parecer las respuestas mencionan cuáles fueron dichas problemáticas, así como la solución que propusieron a estas mismas.
- Lo importante en esta respuesta es ver que 15 personas afirmaron tener problemáticas heredadas, lo cual es una mayoría, ante este suceso.

4.- ¿Quiénes son tus clientes internos y quiénes son tus clientes externos y que proyectos realizas con ellos?				
Nombre	Internos	Proyectos	Externos	Proyectos
Pamela María Flores Guerrero.	Dirección.	MAPFRE.	Scotiabank / AMEX / Banamex / Indian / UTEL / RED MEDICA / PAYBACK PLUS.	
	Trademarketing.	RED.	Mozido / BanCoppel / GS00 / Santander.	
	Loyalty4U.	Cobranza.	Áreas de MAPFRE : Dirección de Proyectos / Subdirección Comercial / Telemarketing.	
Sara Eiranova Fernández.	Dirección.	PAYBACK PLUS (PBP).	Cientes	Punta del Cielo (C.PC).
	Administración.	PAYBACK PLUS y C.PC.		
	Marketing.	PAYBACK PLUS y C.PC.		
	Trademarketing.	PAYBACK PLUS y C.PC.		
	Diseño Gráfico.	PAYBACK PLUS y C.PC.		
	Sistemas y Tecnología.	PAYBACK PLUS y C.PC.		
Enrique Wong.	Loyalty4U.	PAYBACK PLUSy C.PC.		
	Marketing.	MKT.	BWIGO.	
	Trademarketing.	Mozido.	Mozido .	
	Diseño.	Bansefi.	Bansefi.	
Verónica Corona Rosas.	Sistemas y Tecnología.	PAYBACK PLUS.	PAYBACK PLUS.	
	Marketing.	PAYBACK PLUS / Bansefi.		
Nayelli Duarte.	Marketing.	PAYBACK PLUS.		
	Sistemas y Tecnología.	Funciones del sistema.		
David Calixto.	Dirección.		Beneasist.	Armado de Kit con tarjeta y etiqueta
	Administración.		High life.	Armado de tarjeta.
	Diseño.		Indian.	Armado de Kit con tarjeta.
	Sistemas y Tecnología.		Café Punta del Cielo.	Madella por tarjeta.
José Juan Ochoa Jara.	Recursos Humanos.			
	Dirección.	Beneasist.	X-TI.	Café Punta del Cielo.
Ernesto Suárez.	Diseño.	High life.		
	Dirección.	Indian.		
	Administración.	Soporte.		
	Marketing.	Pagos de servicios.		
	Trademarketing.	PAYBACK PLUS AFIO / Scotiabank.		
	Recursos Humanos.	BWIGO.		
	CGR.	Altas Biométrico.		
	Loyalty4U.	Creación de cuentas email.		
	Jazz deportes.	Cuentas email.		
	Era Social.	Cuentas email.		
	Marketing.	Gama TPS.		
		High life / C. PC/ Liz Minelli / Imagen Personal.		

#### Imagen 41: B Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

Roberto David Beltrán Canto.	Todas las áreas TPS.			
Juan Pablo Guzmán González.	Todas las áreas TPS.			
Oscar Ramos.	Trademarketing.	Cupones.		
	Diseño Gráfico.	L.M. / Zas/ BanCoppel.		
	Recursos Humanos.	Credenciales y tarjetas.		
	Deseos compartidos.	Imagen de Deseos por cumplir.		
Juan Antonio Franco Madrid.	Todas las áreas TPS.	Adrisa / Atc. / Bansefi / Beneasist / Café Punta del Cielo / LAU / CGR / Cerro Distancia / Cinemex / Cinepolis / Flexnefits / Fundación Origen/ Indian / Liz Minelli / Circulo de La Salud / PAYBACK PLUS / Tlahnepanitla / Unibecarios / Vende Max / BWIGO.		
Greta Labrada Lara.	Dirección.	Logísticas, plan de trabajo.		
	Administración.	Comunicación interna.		
	Marketing.	Contratación de personal.		
	Trademarketing.	Contra.		
	Diseño.	Credenciales.		
	Recursos Humanos.		RR. HH. De Eje central.	Gestión Administrativa de RR.HH.
	Sistemas y Tecnología.			
	CGR.			
	Jazz deportes.	Out Placement, cartas de recomendación, perfiles, procesos.		
	Deseos compartidos.	Perfiles de puestos.		
Frida Baca Horta.	Todas las áreas TPS.	Recepción.		BWIGO Infinite.
		BWIGO.		
Diana Laura Rangel.	Todas las áreas TPS.	Contratación del personal.		
Sarai Fuentes Romero.	Recursos Humanos.	Link 2 loyalty S.A. de C.V.		
	Marketing.	Bwigo Bansefi /Mozido.	Todos los afiliados.	Afilaciones / Renovaciones / Monitoreo.
Eduardo Antonio Gutiérrez Ledesma.	Ismael Mendoza Hernández.	Marketing.	BWIGO, Bansefi.	Cadenas Na. Cadenas Rr. BWIGO.
Carolina Jiménez Muñoz.	Dirección.	Hacer cuentas para atraer nuevos clientes.	Cientes nuevos.	Programas de lealtad, asistencias, beneficios, campañas.
			Trabajar en cuentas con el equipo L2L.	
Juan Carlos Zuñiga.	Dirección.	Comercial.	Cientes.	
	Administración.	Facturación Pagos.		
	Trademarketing.	Afilaciones.		
	Diseño.	Materiales.		
	Sistemas y Tecnología.			

#### Imagen 42: C Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V.

Diana Bravo.	Dirección.	BWIGO.	Liz Minelli.
		BWIGO Inf.	Grupo GIN.
		BWIGO Travel.	X-TI.
			Beneasist.
			Bansefi.
			High Life.
			BWIGO.
			BWIGO Infinite.
			Grupo AS.
			Estrella Roja.
			Evento Motivacional.
			CTM Alianza.
			Claro 360.
			Calls4U.
<b>5.- ¿Cómo te calificarías al momento de entregar el servicio?.</b>			
Excelente		7	
Bueno		14	
Regular		0	
Malo			
Bueno/ Regular		1	
Sin contestar		1	
<b>6.- ¿Cómo te asignan los proyectos, las tareas o funciones?.</b>			
Por correo		2	
Platicado		4	
En formato		1	
Correo y platicado		11	
Correo y Formato		1	
Correo, platicado y formato		4	
<b>7.- ¿Te brindan toda la información suficiente antes de comenzar cada proyecto?.</b>			
SÍ		13	
NO		2	
A Veces		8	

Imagen 43: D Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

8.- ¿De estos trabajos, cuáles son tus actividades frecuentes y cuáles serían tus proyectos? Y		9.- ¿Cuánto tiempo tienes para resolverlo?.					
Nombre	Actividades o Trabajos	Frecuentes	Proyectos	Son urgentes	Tiempo Suficiente	Mucho	
Enrique Wong.	Cupones.	x					
	Trademarketing.	x					
	Bansefi.		x				
	BWIGO.		x				
	Mozido.		x				
Verónica Corona Rosas .	Atención a llamadas de PBP.	x					
	Llamadas a clientes de PBP.	x					
	Geolocalizaciones de Bansefi.		x				
	Correos de PBP.	x					
	Envío de eventos de PBP.	x					
Juan Pablo Guzmán González.	Soporte a usuarios	x		x			
Roberto David Beltrán Canto.	Soporte técnico						
Nancy Vivianco.	Monitoreo.	x	Bansefi.	x			
	Renovación.	x	BWIGO.	x			
	Geolocalización.	x	Bansefi.	x			
	Reclutamiento y Selección.	x					
Greta Labrada Lara.	Contrataciones.	x					
	Inducción.	x					
	Expedientes.	x					
	Bases de datos.	x					
	Recibos.	x					
	Control de accesos.	x					
	Entrega de tarjetas débito.	x					
	Entrega pólizas de seguros .	x					
	Control de llaves.	x					
	Gestión de Recursos externos.	x					
	Logística comunicación interna.						
	Planeación.						
	Frida Baca Horta.	Contestar llamadas.	x		x	x	x
		Comunicados.	x			x	
		Recados.	x			x	
Ayuda con papeles.		x			x		
Copias.		x		x	x		
BWIGO Renovaciones.		x	x	x	x		
Llamadas.		x	x	x	x		
Llenar papeles convenios.		x		x	x		

Imagen 44: E Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

Diana Laura Rangel.	Recepción.	x					x
	Referencias laborales.	x			x		x
	Base de reclutamiento.	x				x	
	Integración de expedientes.	x				x	
	Llamadas a los candidatos.	x					
David Calixto.	Armado de kits Beneasist.	x			x		x
	Armado de Kitz Indian.			x			
	Armado de kitz HIGH-LIFE.			x			
	Armado Café Punta del Cielo.			x			
	Armado de kits CGR.			x			
José Juan Ocho Jara.	Armar High Life.	x					x
	Armar Indian.	x					x
	Armar Beneasist.	x					x
	Armar Link 2 loyalty S.A. de C.V.						
Saraí Fuentes Romero.	Anexos a expedientes.				x		
	Cubrir en recepción.				x		
	Elaboración de contratos.	x					
	Búsqueda de candidatos.			x			
	Evaluación de pruebas psicométricas.			x			
	Comunicados.	x					
	Elaboración de credencial.			x			
	Recabar información para tarjeta.			x			
Juan Carlos Zuñiga.	Membresías.	x			x		
	Base De Datos.	x			x		
	Briefs			x	x		
	Embozados.	x			x		
	Scripts.			x	x		
	Plataformas.			x	x		
	Indicadores de Facturación.	x			x		
Nallely Duarte.	Concierge.	x			x		
	Geo localización.			x			x
	Archivo.			x			x
	Actualización de base de datos.			x			x
Ismael Mendoza Hernández.	Renovar cadenas.		40% BWIGO.				x
	Afiliar cadenas.		40% Bansefi.		x		
	Seguimiento de afiliaciones.		60% BWIGO.			x	
	Actualizar contactos.		10% Ambos.		x		x
	Optimizar cadenas.		20% Ambos.			x	
	Buscar prospectos.				x		

Imagen 45: F Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

La respuesta sobre las actividades frecuentes menciona que son 74

- Proyectos son 52
- De las cuales urgentes tenemos una cifra de 46
- Tenemos que 52 de ellos tienen tiempo suficiente y cinco de ellos cuentan con un más tiempo.

De 98 actividades aproximadamente, 52 de ellas tienen tiempo suficiente para desarrollarlas y 46 de ellas son urgencias, este dato debería estar por debajo de la media, para entender poder observar que no hay muchas urgencias, pero está relativamente en 40% lo cual es un rango aún elevado para las urgencias.

Diana Bravo.	Monitoreo.	x			x	
	Supervisión.	x			x	
	Atención solicitudes de Clientes.	x			x	
	Ejecución.	x			x	
	Reportaría.	x				x
	Calendarización.	x				x
	Solicitud de cotizaciones.	x				x
	Solicitud de facturación.	x		x		
	Entrega de materiales físicos.	x		x		x
	Solicitud de compra.	x		x		x
	Activación de campañas.	x		x		x
	Propuesta de conceptos.					
	Elaboración de Briefs.					
Carolina Jiménez Muñoz.	Campaña yo ciudadano.		x			x
	Proyectos Guatemala.		x			x
	Proyectos Beneasist.		x			x
Pamela María Flores.	Mozido / Conferencia / Smart sheet.	x	x	x		
	Actualización CRM update.	x	x	x		
	Report of payment and assurance affects.	x	x	x		x
	Design the strategies for improve the products.	x	x	x		x
	Download the report in the safe for layout.	x	x	x		
	Make schedule according the needs of strategies accounts.	x	x	x		
	Implementation indicators ticket downloand.	x	x	x		x
	Activation campaigns and marketing results.	x	x	x		x
	Do the billing request for payment and collection process.	x	x	x		x
	Download the report from online collection catwalk for conecta and KPIS and others.	x	x	x		
Eduardo Antonio Gutiérrez.	Afiliar nuevos negocios.	x		BancCoppel.		x
	Renovar.	x		BWIGO.	x	x
	Rutas.		x			x
	Monitoreo.	x				x
	Señalización.		x			x
	Prospección.	x				x
	Relaciones Públicas.		x			x
	Llamadas.	x				x
	Citas con clientes.		x			x
	Llenado de convenios.	x				x
	Validación de cupones.	x				x
	Promociones nuevas.		x			x

Imagen 46: G Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V.

Carolina Jiménez Muñoz.	Campaña yo ciudadano.			x			x
	Proyectos Guatemala.			x			x
	Proyectos Beneasist.			x			x
Pamela María Flores.	Mozido / Conferencia / Smart sheet.	x	x	x	x		
	Actualización CRM update.	x	x	x	x		
	Report of payment and assurance affects.	x	x	x	x		x
	Design the strategies for improve the products.	x	x	x	x		x
	Download the report in the safe for layout.	x	x	x	x		
	Make schedule according the needs of strategies accounts.	x	x	x	x		
	Implementation indicators ticket downloand.	x	x	x	x		x
	Activation campaigns and marketing results.	x	x	x	x		x
	Do the billing request for payment and collection process.	x	x	x	x		x
	Download the report from online collection catwalk for conecta and KPIS and others.	x	x	x	x		
Eduardo Antonio Gutiérrez.	Afiliar nuevos negocios.	x		BancCoppel.			x
	Renovar.	x		BWIGO.	x		x
	Rutas.		x				x
	Monitoreo.	x					x
	Señalización.		x				x
	Prospección.	x					x
	Relaciones Públicas.		x				x
	Llamadas.	x					x
	Citas con clientes.		x				x
	Llenado de convenios.	x					x
	Validación de cupones.	x					x
	Promociones nuevas.		x				x
Oscar Ramos.	Cupones.	x					x
	Bomberazos o modificaciones.				x		x
	Cuponerías.			x			x
	Deseos cumplidos.		x				x

Imagen 47: H Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 loyalty S.A. de C.V.

<b>10.- Tienes gente a cargo para resolver tus actividades?.</b>				
SÍ		5		
NO		18		
<b>11.- ¿Cuál es el cargo del personal y describe sus actividades?.</b>				
Colaborador	Nombre	Cargo	Actividades	
Enrique Wong.	Frida.	Trademarketing.	Afiliación y Seguimiento.	
	Eduardo.	Trademarketing.	Afiliación y Seguimiento.	
Nancy Vivianco.	Ismael.	Trademarketing.	Afiliación y Seguimiento.	
	Diana Bravo.	Gerente.	A cargo de proyectos.	
Greta Labrada Lara.	Miguel Wong.	Mesa de control.	Mesa de control.	
	Sarai Fuentes.	Becaria RR. HH.	Apoyo gestión RR. HH.	
Ernesto Suárez.	Laura Rangel.	Becaria RR. HH.	Apoyo gestión RR. HH.	
	Roberto.	Becario.	Soporte.	
Diana Bravo.	Pablo.	Becario.	Soporte.	
	Nayelli Duarte.	Concierge.	Atención de concierge/ Geo localización.	
	Verónica Corona.	Concierge.	Atención de concierge/ Geo localización.	
	Nancy Vivianco.	Monitoreo.	Monitoreo / Renovación de cadenas / Geo localización.	
	Juan Carlos Zuñiga.	Ejecutivo de cuenta.	Atención a cliente.	
	Enrique Wong.	Mesa de control.	Administración información de BDD.	
<b>12.- ¿Cómo le asignas el trabajo al personal a cargo?.</b>				
	Diana Bravo.	Ernesto Suárez.	Greta Labrada.	Nancy Vivianco. Enrique Wong.
Correo	x	x		x x
Platica	x	x	x	x
En Papel			x	
En Formato				x
En cronograma	x			
Otro	x			
<b>13.- ¿Sabes cuántos proyectos o tareas te solicitan a la semana, y cuantos puedes resolver?.</b>				
SÍ		4		
NO		1		
VARIADO		5		
Cronograma		2		
OTROS		8		
No contestaron		3		
<b>14.- ¿Tienes evaluaciones para conocer el desempeño del personal?.</b>				
SÍ		5		
NO		11		
No contestaron		7		
<b>15.- ¿De que manera finalizas tus servicios o instrucción?.</b>				
Entregando la solicitud.		2		
Entregado por correo.		4		
Tiempo y forma.		2		
Reporte.		4		
Entregas con sus jefes .		2		
Otros.		5		
No contestaron.		4		

Imagen 48: I Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

16.- ¿Manejas proveedores en tu departamento?.		
SÍ		4
NO		17
No contestaron		2
Puesto.	Proveedor.	Tipo de Servicio.
Key account manager.	Abastos.	Compras.
Pamela María.		Cotización.
		E-mail.
Key account manager.	Abastos.	Producción.
Sara Eiranova.	Mercadotecnia.	Apoyo en operación.
	Sistemas y tecnología.	Tecnología, gestión, programación, BI.
	Diseño Gráfico.	Producción de materiales.
	L4U.	Venta directa.
	Concierge.	Atención a clientes.
Ejecutivo Comercial.	Celular Milenium.	Venta de celulares.
Eduardo Ledesma.	Renta de casa.	
	Compra de boletos Autobús o Avión.	
Ejecutivo Comercial.		
Ismael Mendoza.	Abastos, Fullfilment y Logística.	Material de señalización.
		Formales convenios.
		Papelería.
17.- ¿Tienes relación con el departamento administrativo?.		
SÍ		15
NO		7
No contestaron		1
18.- ¿Has implementado procesos de trabajo en el departamento?.		
SÍ		10
NO		11
No contestaron		2
19.- Dentro de los procesos del departamento ¿Sigues alguno de estos pasos?.		
Planeación, Ejecución, Verificación, Entrega al cliente, satisfacción al cliente y Mejora.		6
Falta de satisfacción del Cliente y Mejora		4
Falta de Ejecución		1
Falta de entrega al cliente y satisfacción al cliente.		2
Falta de Satisfacción de cliente.		4
Falta de Planeación.		1
Falta de Mejora.		2
Entrega al cliente.		1
No contestados.		2

Imagen 49: J Respuestas a Cuestionario por Áreas

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

<b>20.- ¿Posees algún flujo de procesos?.</b>					
Sí		13			
NO		9			
No contestaron		1			
<b>21.- ¿Lo llevas a cabo de inicio a final?.</b>					
Sí		14			
NO		9			
<b>22.-¿Cómo recolectas la información para realizar cada tarea o función?.</b>					
<b>23.- ¿Sabes cuales son los principales retrasos o cuellos de botella de los procesos?.</b>					
Sí		12			
NO		10			
No contestaron		1			
<b>24.- ¿Qué problemáticas son frecuentes en tu departamento?.</b>					
Lentitud en internet y falla de equipo.		4			
Entregas de atraso de información.		4			
Falta de herramientas de trabajo.		5			
Mala información de proyectos.		2			
Otros.		2			
Ninguno.		3			
No contestaron.		3			
<b>25.- ¿Qué materiales o herramientas necesitas para cada proceso, e indica si cuentas con ellas o te hace falta?</b>					
Equipo de oficina (PC).		8			
Refaccionaría.		1			
Papelería (Hojas, plumas, formatos, tijera)		5			
Herramienta de comunicación.		1			
Cuenta con lo necesario.		1			
No cuentan con herramientas.		3			
No contestaron.		4			

**Imagen 50: K Respuestas a Cuestionario por Áreas**

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

Estas respuestas 20, 21, 22, 23 y 24 son de suma importancia pues mencionan si el personal lleva a cabo procesos, si tiene flujos de procesos y si los realiza de principio a fin.

En la respuesta del inciso 12 mencionan que la mayoría de ellos, once personas, no llevan a cabo procesos, por tanto es un dato que se corrobora con la respuesta a la pregunta siguiente, donde se menciona si lleva a cabo alguna metodología como planeación, ejecución, verificación, entrega al cliente y satisfacción, así como mejora, y de las respuesta anteriores, menciona que a la mayoría les falta alguno de los puntos anteriores, siendo un total de faltantes que suman 16 personas que contestaron que algún punto falta, y solo 6 de ellos mencionaron que sí los llevan a cabo, con esto

podemos comprobar que realmente no se llevan a cabo procesos y metodologías que sistematicen los proyectos o tareas.

Aunque algunos de ellos mencionaron en las respuestas 20 y 21 que si tienen procesos y que los llevan a cabo de principio a fin, lo cual no coincide con las respuestas anteriores.

La pregunta 24 nos hacen reflexionar sobre si el personal evalúa sus problemáticas internas, dentro de las cuales menciona que sí conoce cuáles son los principales retrasos o cuellos de botella de los procesos, pero un número de personas menciona que no los conocen, por lo cual en la siguiente respuesta 15 personas dicen que conocen algunos de estos retrasos, lo cual es favorable para poder efectuar mejoras en la empresa.

Y sobre la respuesta de la pregunta 25 se pueden ver que algunas de las herramientas o materiales necesarios para realizar su trabajo presentan anomalías, y esto puede provocar algunas problemáticas dentro de la gestión de proyectos, dentro de los cuales se mencionan los siguientes como son: equipos de oficina (computadoras), papelería y mencionaron que tres de estas personas no cuentan con estas herramientas y solo una persona cuenta con lo necesario, lo cual es un respuesta que nos revela que está por encima el número de personas que no cuenta con lo necesario contra quienes sí cuentan con ello.

Otro punto importante para conocer quiénes son los responsables de evaluar los trabajos y proyectos son el director general, los gerentes, los coordinadores, los clientes internos y los clientes externos, por lo cual esto nos ayuda a ver quiénes son las personas que ejercen una verificación y dirección de los proyectos y de esta forma implementar los proyectos de mejora continua para que puedan penetrar en los operadores.

<b>26.- ¿Quién evalúa tu trabajo?</b>						
Director Adjunto.		2	Gerente / Cliente Interno / Cliente externo.		1	
Gerente.		3	Gerente / Coordinador.		1	
Coordinador.		3	Director Adjunto / Cliente externo.		3	
Cliente interno.		3	Director Adjunto / Cliente interno / Otro (Director General).		1	
Cliente Externo.		2	Director Adjunto / Coordinador.		2	
Todos los anteriores.		1				
Otro.- Indicarlo.	1 (Jefe inmediato)					
<b>27.- ¿Llevas a cabo incentivos o motivación para el personal a tu cargo?</b>						
<b>SÍ</b>		2				
<b>NO</b>		14				
<b>No Contestaron</b>		7				

**Imagen 51: Respuestas a Cuestionario por Áreas**

Fuente: Link 2 Loyalty S.A. de C.V.

## Bibliografía Consultada

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa* (VI, N.º 330 ed.). Economía Industrial.

*www.cuponomia.com.mx*. (s.f.). Retrieved 06 de 09 de 2016 from *www.cuponomia.com.mx*: <https://www.cuponomia.com.mx/descuento>

Velasco Sánchez, J. (2008). *Gestión de la calidad mejora continua y sistemas de gestión, teoría y práctica*. Madrid: Piramide.

9001, I. (2015). *Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad Interpretación libre de ISO/DIS 9001:2015*. ISO/DIS 9001:2015 .

Ayala, P. (23 de 09 de 2012). *Maestros de la Calidad*. Retrieved 1 de 09 de 2016 from <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.mx/2012/09/maestros-de-la-calidad.html>

*Administracion Gerencial*. (03 de 2013). Retrieved 01 de 09 de 2016 from <http://itsjr-electronica-ag.blogspot.mx/?view=classic>

Ballester, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. (S. DÍAZ DE SANTOS, Ed.) Madrid.

Bastardo Espinoza, F. A. (2010). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS PROYECTOS EN DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPSA CARIBE, C.A.* Vicerrectorado Puerto Ordaz, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre.

*cuponomia.com.mx*. (s.f.). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <https://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=pt&u=https://www.cuponomia.com.mx/prensa&prev=search>

Castillo, V. M. (2013). *mejoradelacalidad*. Retrieved 02 de 09 de 2016 from <http://mejoradelacalidad-victortorcuato.weebly.com/125-genichi-taguchi.html>

Carlos, C. J. (10 de 11 de 2010). *Pymes de mexico*. Retrieved 31 de 08 de 2016 from <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%C2%A0las%C2%A0pymes/>

*Club Excelencia en Gestión*. (s.f.). Retrieved 01 de 11 de 2016 from <http://www.clubexcelencia.org/reconocimiento/por-que-debo-tenerlo>

*conocimientosweb.net*. (17 de 5 de 2013). Retrieved 02 de 09 de 2016 from <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha4015.html>

Cruz Ramírez, J. (n.d.). *Historia de la calidad*. Retrieved 07 de septiembre de 2016 from EXCELLENTIA: <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

*eumed.net*. (2012). Retrieved 31 de 8 de 2016 from [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto\\_de\\_pyme.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html)

Evaristo, M. L. (2007 ). *“La Posguerra” (1945/1990): Historia política mundial*. Retrieved 07 de Septiembre de 2016 from Redacción Popular:  
<http://www.redaccionpopular.com/content/%E2%80%99Cla-posguerra%E2%80%9D-19451990-historia-pol%C3%ADtica-mundial>

EFQM shares what Works . (s.f.). Retrieved 03 de 09 de 2016 from  
[https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo\\_efqm\\_2013.pdf](https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo_efqm_2013.pdf)

*elEconomista.es*. (22 de 4 de 2013). Retrieved 01 de 11 de 2015 from  
<http://www.economista.es/blogs/educacion-empleo-y-tecnologia-del-aprendizaje/?p=109>

*es.kioskea.net*. (06 de 2014). <http://es.ccm.net/>. Retrieved 06 de 09 de 2016 from  
[http://es.ccm.net/: http://es.ccm.net/faq/5628-groupon-las-claves-del-exito](http://es.ccm.net/:http://es.ccm.net/faq/5628-groupon-las-claves-del-exito)

España, G. d. (01 de 01 de 1970). *La Revolución Industrial (1760-1840)*. (P. d. España, Editor) Retrieved 01 de septiembre de 2016 from [gepeese:  
http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion\\_industrial.html](http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion_industrial.html)

Deming, W. E. (2008). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Díaz de Santos.

*Dinero*. (2012). Retrieved 06 de 09 de 2016 from  
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/negocio-cupones-online-toma-fuerza/165777>

Donna C. S. Summers, ,. p. (2006 ). *Administración de la calidad*. México: Pearson Prentice Hall.

*GENICHI TAGUCHI* . ( 6 de Febrero de 2009). Retrieved 08 de Septiembre de 2016 from LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA DE GESTIÓN:  
<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp101/>

González, M. D. (13 de Mayo de 2010.). *Diagnóstico de Calidad para la Empresa Comercializadora Ragón S.A. de C.V.* Retrieved 15 de Agosto de 2016 from Escuela de Negocios y Economía Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia :  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/gonzalez\\_z\\_md/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_z_md/portada.html)

*grupocupon.mx/*. (s.f.). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <http://grupocupon.mx/los-mejores-coupons-de-descuento-estan-en-grupocupon/>

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ISOTools Excellence. (s.f.). *La adopción de un enfoque basado en procesos, Clave en el camino hacia el éxito*. (I. Excellence, Ed.)

ISOTools Excellence. (s.f.). Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Características, comparativa, claves y recomendaciones para su aplicación. (I. Excellence, Ed.)

ISOTools. (25 de 05 de 2015). *ISOTools*. Retrieved 02 de 09 de 2016 from <https://www.isotools.org/2015/05/25/el-modelo-de-excelencia-efqm-version-2013-caracteristicas-e-influencia/>

*ISOTools*. (s.f.). Retrieved 02 de 09 de 2016 from <https://www.isotools.org/normas/>

*ISOTools*. (s.f.). Retrieved 02 de 09 de 2016 from <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Heredia, E. Á. (08 de 10 de 2014). *eumed.net*. Retrieved 31 de 08 de 2016 from [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html#\\_ftn4](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html#_ftn4)

Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership For Quality*. New York: The Free Press.

KOONTZ, H. &. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial 8ª*. México: McGraw-Hill.

kopernet. (s.f.). *kopernet.com*. Retrieved 06 de 09 de 2016 from <http://www.kopernet.com/la-empresa.html>

kopernet. (s.f.). *kopernet.com*. Retrieved 07 de 09 de 2016 from <http://www.kopernet.com/programa-de-lealtad.html>

*La Calidad de la Post Guerra*. (21 de julio de 2012 ). Retrieved 07 de Septiembre de 2016 from ISO 9001 Calidad para Todos.

Latina, U. d. (n.d. de n.d. de n.d.). *Principales etapas del desarrollo histórico del movimiento hacia la calidad*. (U. d. Latina, Producer) Retrieved 05 de Septiembre de 2016 from Universidad de América Latina, La Universidad virtual a tu alcance.: [https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwjS8cy\\_7IfPAhVJOj4KHS82CZYQFghEMAc&url=http%3A%2F%2Fual.dyndns.org%2FBiblioteca%2FAdmon\\_para\\_la\\_calidad%2FPdf%2FUnidad\\_01.pdf&usg=AFQjCNGeU95VqYS\\_3IBdhYtMaXndHgFseQ&sig2=x6r7xz9TI8P5svtkVpt94g&cad=rja](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwjS8cy_7IfPAhVJOj4KHS82CZYQFghEMAc&url=http%3A%2F%2Fual.dyndns.org%2FBiblioteca%2FAdmon_para_la_calidad%2FPdf%2FUnidad_01.pdf&usg=AFQjCNGeU95VqYS_3IBdhYtMaXndHgFseQ&sig2=x6r7xz9TI8P5svtkVpt94g&cad=rja)

Link2loyalty. (sn. de sn. de 2006). *Link 2 loyalty*. Retrieved 2016 de Diciembre de 216 from [www.link2loyalty.com](http://www.link2loyalty.com)

*Loyalty Marketing Services*. (s.f.). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <http://www.lms-la.com/servicios.php>

*Loyalty Marketing Services*. (s.f.). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <http://www.lms-la.com/index.php>

- López García, J. L. (2005). *El impulso de la pequeña y mediana empresa y la administración, como alternativa clave de desarrollo económico de México*. Puebla: BUAP.
- Noguez, V. (s.f.). ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad, Un e-book editado por ISOTools Excellence. (I. Excellence, Ed.)
- Maciel, A. (09 de 07 de 2014). *venturamx*. Retrieved 07 de 09 de 2016 from <http://venturamexico.com/2014/07/pingstamp-lealtad-e-innovacion-para-las-pymes/>
- Mariño, N. H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega.
- Monteros, E. (2005). *Manual de Gestión Empresarial*. Ecuador: Editorial Universitaria, Ibarra.
- puntosdelealtad*. (2014). Retrieved 07 de 09 de 2016 from <http://www.puntosdelealtad.com/index.php>
- Palma Coyotl, E. B. (2006). *El plan de negocio: factor importante para la creación de una pequeña o mediana empresa*. México: BUAP.
- Pérez, F. d. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Pérez, F. d. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Pérez, J. P. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 63 (6).
- Picodi.cl*. (09 de 2016). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <https://www.picodi.com/cl/cuponatic>
- PingStamp*. (2014). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <https://pingstamp.mx/index/home>
- PROMEXICO. (2014). *promexico*. Retrieved 31 de 08 de 2016 from <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Prentice Hall .
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Prentice Hall.
- Stephens, D. K. (2005). *Juran, Quality, an a Century of Improvement*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Rodríguez Asien, E. (abril de 2007). *Contribuciones a la Economía*. Retrieved 05 de septiembre de 2016 from El Gran Salto Económico de Japón de Posguerra: <http://www.eumed.net/ce/2007a/era11.htm>
- tuscupones.com.mx*. (2016). <https://tuscupones.com.mx/groupon>. Retrieved 06 de 09 de 2016 from <https://tuscupones.com.mx/groupon>
- TDU*. (s.f.). Retrieved 06 de 09 de 2016 from <http://www.tdu.com.mx/funciona.html>

