

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA ZONA PATZCUARO DE CFE”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: RAMIRO BALTIERRA VILLA

Comisión Federal de Electricidad

DIRECTOR DE TESIS: DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON

MORELIA MICHOACAN, NOVIEMBRE DE 2008

CONTENIDO

Relación de Tablas.....	I
Siglas y Abreviaturas.....	I
Glosario.....	II
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Introducción.....	VI

Capítulo 1. Método de la Investigación.

1.1 Definición del Problema de Investigación.....	2
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Preguntas de la Investigación.....	7
1.2.1 Pregunta General.....	7
1.2.2 Preguntas Específicas.....	7
1.3 Objetivo General	7
1.3.1 Objetivo Específico	7
1.4 Justificación del Estudio	9
1.5 Hipótesis General:	10
1.5.1 Hipótesis Específica	10

Capítulo 2. Marco Teórico.

2.1 Marco Teórico.....	15
2.1.1 Antecedentes.....	18
2.2 El cliente elemento vital de cualquier organización.....	19
2.2.1 Definición de cliente interno y externo.....	20

2.2.2 Características del servicio.....	22.
2.2.2 El triangulo del servicio.....	25
2.2.3 Satisfacción del cliente.....	28
2.3 Modelos de Calidad.....	30
2.3.1 Modelo DEMING.....	30
2.3.2 Modelo MALCOM BALDRIGE.....	34
2.3.3 Modelo EFQM.....	36
2.3.4 Modelo IBQ.....	39
2.5 Gurús de la Calidad.....	43
2.5.1 Philip B. Crosby.....	43
2.5.2 Edward W. Deming.....	46
2.5.3 Joseph M. Juran.....	47
2.5.4 Armand V Feigenbaum.....	49
2.5.5 Kaoru Ishikawa.....	52

Capitulo 3. El Cliente.

3.0 Diseño.....	57
3.1 Captura de valor para los clientes.....	59
3.1.1 Identificación de elementos de valor.....	59
3.1.2 Conocimiento y determinación de expectativas y necesidades actuales y futuras.....	61
3.1.3 Identificación de las características críticas del servicio.....	62
3.1.4 Anticipación a necesidades y expectativas.....	64
3.1.5 Integración a los procesos de los elementos de valor.....	65
3.1.6 Determinación de beneficios y resultados.....	66
3.1.7 Identificación de nuevas oportunidades de negocio.....	67
3.2 Relación integral con los clientes.....	67
3.2.1 Respuesta con efectividad a requisitos y necesidades.....	67

3.2.2	Comunicación de requisitos y necesidades.....	67
3.2.3	Respuesta a necesidades a clientes que buscan asesoría, información o ayuda.....	68
3.2.4	Respuesta oportuna para evitar reclamaciones.....	68
3.2.5	Oportunidad, cortesía y calidad en el servicio ofrecido.....	69
3.2.6	Como minimizamos los costos por quejas y reclamaciones.....	70
3.3	Valor entregado a los clientes.....	71
3.3.1	Forma para determinar el valor del nivel de cumplimiento.....	71
3.3.2	Evaluación del valor entregado a los clientes.....	71
3.3.3	Acciones efectivas de control y mejora en la satisfacción.....	72
3.3.4	Como utilizamos los resultados de satisfacción de los clientes.....	72

Capitulo 4. Recolección y procesamiento de datos.

4.1	Establecimiento del tipo de encuesta.....	77
4.2	Confiabilidad de la muestra.....	77
4.3	Nivel de medición de cada variable.....	86
4.4	Resultados de la encuesta.....	87
4.5	Procesamiento de los datos obtenidos en el TMI.....	103
4.6	Tendencia de resultados.....	106
4.7	Prueba de Hipótesis.....	109
4.8	Conclusiones y recomendaciones.....	111
4.9	Bibliografía y artículos.....	112

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA No. 1	EVALUACION DE LA SATISFACCION
TABLA No. 2	CONGRUENCIA METODOLOGICA
TABLA No. 3	CONGRUENCIA METODOLOGICA
TABLA No. 4	DIFERENCIA ENTRE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ASPAD	Aseguramiento seguro para el alto desempeño.
Buzón	Buzón instalado en el interior de la oficina de atención personalizada para recepción de inconformidades y sugerencias.
CFE	Comisión Federal de Electricidad
Cfematicos	Cajeros automáticos para cobranza de recibos por concepto de Energía Eléctrica
Cfeturno	Equipo automatizado para contar el tiempo desde que llega el cliente hasta que es atendido en atención personalizada.
Cfecensa	Equipo automatizado para contabilizar el numero de personas que accedan a las oficinas de atención personalizada.
CIDECO	Consultoría Integral para el Desarrollo y la Competitividad SC de RL
COMBT	Comercialización en baja tensión
COMMT	Comercialización en media tensión
Contacto CFE	Personal de la institución que esta en contacto directo con el cliente (Ejemplo Atención personalizada en ventanilla)
DCO	División Centro Occidente
Matrix	Equipo el cual esta instalado en las oficinas de atención personalizada que contiene información referente al servicio y suministro que prestamos en zona Pátzcuaro.
SADAS	Sistema de administración de atención de solicitudes
SICOM	Sistema comercial
SIAD	Sistema de administración de distribución
SICOSS	Sistema de control de solicitudes de servicio
SAPC	Sistema de Administración para la Calidad
TMI	Tablero de Mando Integral
UMSNH	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
071	Numero telefónico de atención personalizada a nivel divisional

GLOSARIO

Competitividad: Es la capacidad de las empresas para mantenerse en el mercado, con los canales de distribución adecuado, cumpliendo con las normas de calidad requeridas, con una infraestructura tecnológica, y con la eficiencia en la formación de un precio de venta. (Chávez Ferreiro, 2003).

Confiabilidad: Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición. (Kerlinger 1997, p. 459).

Desarrollo tecnológico: Proceso por el cual los pobladores de un país adquieren los conocimientos, las habilidades y la capacidad de organización que les permite producir bienes y servicios de un modo más eficiente que antes (Smith 1994, p. 47)

Desviación estándar: Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. (Hernández Sampieri 1999, p. 355).

Media: Es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio paramétrico de una distribución (Hernández Sampieri 1999, p. 351).

Mediana: Es el valor que divide a la distribución por la mitad (Hernández Sampieri 1999, p. 351).

Método: Consiste en observar aquellos hechos que permitan al observador descubrir las leyes generales que lo rigen (Russell Bertrand, p. 13).

Moda: Es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia (Hernández Sampieri 1999, p. 351).

Rango: Es la diferencia entre una puntuación mayor y la puntuación menor (Hernández Sampieri 1999, p. 354).

Tablero de Mando Integral: Tabla de datos que hacen referencia a los indicadores que la división centro occidente utiliza de manera mensual para medir la eficiencia y efectividad de sus procesos, esta compuesto por 57 indicadores y cuatro perspectivas que son:

1. Clientes y Sociedad
2. Competitividad
3. Productividad de los Procesos
4. Personas

(Página Intranet DCO-CFE)

Variable: Puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad (Rojas Soriano 1998, p. 182).

Ventaja competitiva: Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos (Porter 1987, p. 51).

RESUMEN.

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el servicio de atención al cliente de la zona Pátzcuaro de la Comisión Federal de Electricidad, determinar el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al cliente y evaluar la gestión laboral operativa del personal involucrado. Para dar respuesta al planteamiento del problema diagnóstico de la calidad del servicio en la Zona Pátzcuaro se recurrirá a fuentes bibliográficas especializadas así como al Benchmarking. El diseño de la investigación partirá de una herramienta de tipo descriptiva, puesto que se tomara como elemento clave la aplicación de una encuesta tipo cuestionario, a los clientes, y se realizara de igual manera a los empleados de las diferentes zonas de distribución. El estudio se realizara sobre una muestra de 207 clientes de zona Pátzcuaro. Para el estudio se realizara un cuestionario de preguntas cerradas y de selección múltiple. Asimismo se realizara un análisis e interpretación de la información recabada y procesada en consistencia con las variables, objetivos e interrogantes planteadas en el estudio. Bajo esta premisa se interpretara la información obtenida en forma resumida mediante tablas y gráficos para facilitar su posterior interpretación cualitativa y cuantitativa. Lo anterior buscando determinar un porcentaje de satisfacción del cliente así como los factores críticos que nos ayudaran a incrementar este porcentaje de satisfacción.

ABSTRACT.

This research aims to diagnose the customer service of the area Pátzcuaro, in the Federal Electricity Commission, determine the state faced technological processes Customer service and assess the operational management work of the personnel involved. To respond to approach the problem diagnosis of the quality of service in the Pátzcuaro area will be used specialized literature as well as benchmarking. The design of the start of a research tool descriptive, since it was taken as a key element implementation of a survey questionnaire type, to customers, and be conducted similarly to employees of the different distribution areas. The study was conducted on a sample of 207 customers from area Pátzcuaro. To conduct a questionnaire survey of closed questions and multiple choice. Also undertaking an analysis and interpretation of information collected and processed in consistence with the variables, objectives and questions raised in the study. Under this premise is interpret the information obtained in summary form through tables and graphs to facilitate its subsequent interpretation qualitatively and quantitatively. This determination to seek a percentage of customer satisfaction as well as the critical factors that will help us increase this percentage of satisfaction

INTRODUCCIÓN.

La Comisión Federal de Electricidad se creó en 1937, con objeto de generar energía para abastecer la demanda de los consumidores de bajos ingresos, planear e integrar el servicio eléctrico en México y preparar un esquema que le diera a la nación el control sobre sus recursos energéticos.

A finales de 1960 el Ejecutivo Federal llevó a cabo la nacionalización de la industria eléctrica, para lo cual propuso la adición al párrafo sexto, del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señalando: “Corresponde exclusivamente a la nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía que tenga por objeto la presentación de servicio público. En esta materia no se otorgan concesiones a los particulares, y la nación aprovechara los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines”.

Actualmente, la Comisión Federal de Electricidad es la empresa encargada de la generación, transmisión, y distribución de energía eléctrica en México.

Para la distribución y comercialización de energía la CFE cuenta con 13 Divisiones, de las cuales la División Centro Occidente (DCO) atiende a 104 Municipio del Estado de Michoacán, la Totalidad del Estado de Colima y 23 del Estado de Jalisco. Cuenta para el efecto con una plantilla de 2,230 trabajadores.

Capítulo I

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es hacer una aportación al desarrollo tecnológico de la institución y para ese efecto se tiene que diseñar una forma de realizarla. El objeto de esta investigación se desarrollará bajo los siguientes aspectos:

- Definición del problema de investigación
- Preguntas de investigación.
- Objetivos.
- Justificación
- Hipótesis
- Diagrama específico de variables
- Definición operacional de las variables
- Sujetos de la investigación
- Diseño de la investigación

Por tanto, a continuación se incluye la problemática detectada.

1.1 Definición del problema de investigación

Actualmente, las organizaciones deben orientarse a la satisfacción del cliente, conocer sus necesidades y de esta manera responder satisfactoriamente. En este sentido, la calidad de servicio eléctrico se ha transformado en un tema de gran relevancia, tanto para las empresas proveedoras de electricidad como para los consumidores o usuarios finales de este servicio, dada la diversidad de aspectos técnicos y comerciales involucrados en el suministro. Por tal motivo la empresa de servicio necesita emplear sistemas cada vez más

efectivos. Dichos sistemas deberían conducir a mejoras continuas en la calidad y una creciente satisfacción de los clientes y de los interesados (empleados, proveedores, sociedad). En este orden de ideas. Martínez Muñoz L (Consideraciones teóricas sobre atención al cliente Universidad de La Habana) manifiesta que los clientes constituyen el elemento vital e impulsador de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio, constituyen el elemento vital de cualquier organización. No obstante, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en calidad, eficiencia o servicio personal. Por ello, que los gerentes deben optimizar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, la permanencia en el tiempo de la misma depende de ello. Partiendo de esta premisa se desarrolla la investigación la cual pretende dar un diagnóstico del servicio de atención al cliente de la Zona Pátzcuaro de la DCO en CFE. Además, se espera que los resultados sean analizados por la subgerencia comercial con el objeto de incrementar la satisfacción del cliente en el ámbito de la división si lo considera aplicable.

1.1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años el personal de Contacto CFE debe tener pleno conocimiento de la realidad en su entorno, de esta forma aumenta la probabilidad de lograr los objetivos que la organización se haya planteado, donde la visión actual de las organizaciones, hacia el futuro esté orientada al cliente. Estos, deben dirigirse hacia la creación de una cultura de servicio que a través de los objetivos estratégicos proporcione métodos y herramientas para transformar la organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, ofreciendo la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora. Dado lo anterior, las organizaciones de servicios necesitan emplear sistemas cada vez más efectivos. Dichos sistemas deberían conducir a mejoras continuas en la calidad y una creciente satisfacción de los clientes y de los interesados (empleados, proveedores, sociedad).

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

27. Con una escala de 0 a 10 ¿cómo califica el servicio que actualmente le brinda la CFE? _____

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	%
0	0	0.0%
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	0	0.0%
4	2	0.5%
5	16	4.0%
5.5	0	0.0%
6	25	6.3%
6.5	0	0.0%
7	83	20.8%
7.5	1	0.3%
7.9	0	0.0%
8	185	46.4%
8.5	2	0.5%
8.7	0	0.0%
8.9	0	0.0%
9	64	16.0%
9.5	0	0.0%
10	17	4.3%
No contestó	4	1.0%
TOTAL	399	
PROMEDIO	7.8	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.09	

Tabla No. 1 Evaluación de Satisfacción. Fuente: CIDECO. Octubre de 2004.

En este sentido, Martínez Muñoz manifiesta que los clientes constituyen el elemento vital e impulsador de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio. Por ello, desde pequeñas empresas hasta la más grande, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela. Continúa el autor diciendo, que la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados efectúan, para satisfacerlos lo que implica es oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos. De tal manera, que le permita a la organización sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con sus clientes, con el objeto de solucionar cualquier problema que surja y de este modo realizar una buena labor mediante la reducción de restricciones, tanto como sea posible. Al respecto se señala que el recurso humano es el motor de las empresas, la eficiencia operativa, la calidad del recurso humano, la capacidad gerencial y la rivalidad presente en las empresas inciden decididamente en los niveles de competitividad y satisfacción del cliente e incluso en las posibilidades de supervivencia de la misma. Ante lo expuesto, la gestión laboral operativa del personal es un factor clave a la hora de lograr procesos de calidad, en una organización de servicio se debe evaluar la gestión operativa del personal, ya que el comportamiento y desempeño de los individuos tiene un efecto directo sobre la calidad del servicio, donde los sistemas de trabajo de acuerdo al grado de facilidades que oferten unidos a los sistemas de estimulación deben permitir que el personal ostente y conserve durante toda la jornada laboral un adecuado estado psicológico para la prestación del servicio. Es necesario, que el personal labore en condiciones cómodas para disminuir la fatiga, que posea los medios necesarios para el cumplimiento de sus funciones y que cuente con adecuados estímulos y valores para ofertar un servicio de calidad. Por ello, es muy importante mantener incentivado a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, mantener un buen sistema de liderazgo que permita la interacción constante con los trabajadores, para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren la aportación que hacen en la empresa y la sociedad. Otro factor no menos importante pero si determinante a la hora de prestar servicios de calidad es la tecnología, se trata de mantener en buenas condiciones los equipos, cfemáticos, matrix, cfeturnos, todos los sistemas transaccionales, sistemas de audio o video adecuado que permitan acercarse al cliente. Dentro de este orden de ideas,

es una necesidad asegurarle al país la prestación de un servicio eléctrico al menor costo posible y con la mayor calidad, que permita la óptima utilización de los recursos disponibles y que, al mismo tiempo, garantice continuidad, seguridad y eficiencia.

Considerando lo antes planteado, adquiere relevancia la propuesta de investigación, que tiene como fin y meta, diagnosticar la calidad del servicio en la Zona Pátzcuaro, la cual se puede enfrentar a posibles quejas de los clientes en cuanto al servicio recibido, tales como: fallas de suministros, errores de facturación, requisitos para contratación y conexión de servicios, entre otros. Esto, puede generar largas filas que con frecuencia se forman en la ventanilla de atención personalizada al cliente, lo cual los incomoda por el largo tiempo de espera para la realización de su inconformidad, asimismo le ocasiona demora a los demás clientes. Lo anterior, nos inducen a pensar que en la actualidad la Zona Pátzcuaro puede llegar a presentar áreas de oportunidad de atención al cliente debido a la falta de tecnología, tal es el caso específico del pago de factura en cfemáticos, relacionado con las herramientas y la modernización de atención al cliente, esto podría ser la causa de las demoras, o retrasos de lo que no se ajusta a las necesidades actuales de la empresa. Asimismo, mala atención por parte de los ejecutivos de servicio hacia los clientes y ejecución inoperante de los reclamos realizados por los clientes.

Al mismo tiempo, esta investigación tiene una gran importancia para la efectividad operacional de la organización, se ha considerado oportuno realizar este estudio donde se diagnostique la calidad del servicio en la Zona Pátzcuaro De lo antes señalado, se infieren las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué elementos del servicio de atención al cliente deben ser mejorados para garantizar un alto grado de satisfacción?

¿Es adecuada la gestión laboral operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente?

1.2 Preguntas de la investigación

1.2.1 Pregunta General

¿Cuál es la calidad de servicio de la zona de Pátzcuaro con relación al servicio que proporciona, el estado tecnológico y el personal en los procesos de atención al cliente?

1.2.2 Preguntas Específicas

¿Cuál es la situación actual del servicio de atención al cliente de Energía eléctrica de Zona Pátzcuaro?

¿Cuál es el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al cliente respecto a otras zonas o instituciones?

¿Cuál es la labor operativa del personal involucrado en los proceso de atención al cliente?

1.3 Objetivo General

Diagnosticar la calidad del servicio de la Zona Pátzcuaro de la división centro occidente de la comisión federal de electricidad.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual del servicio de atención al cliente de la Energía Eléctrica de la Zona Pátzcuaro.

- Determinar el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al Cliente respecto a otras instituciones.
- Evaluar la labor operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente (Contacto CFE) de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro.

TABLA No. 2
CONGRUENCIA METODOLOGICA

Congruencia del planteamiento			
Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de la Investigación
	Diagnosticar la calidad del servicio de la Zona Pátzcuaro de la división centro occidente de la comisión federal de electricidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación actual del servicio de atención al cliente de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual del servicio de atención al cliente de Energía eléctrica de Zona Pátzcuaro
		<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al Cliente respecto a otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al cliente respecto a otras zonas o instituciones?
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la labor operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente (Contacto CFE) de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la labor operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente?

1.4 Justificación del Estudio

La presente investigación se justifica por ser relevante para la evolución en los indicadores de satisfacción y lealtad del Tablero de Mando Integral, los cuales determinan la importancia de identificar si nuestro trabajo diario va en función a las necesidades y preferencias de nuestros clientes. Esto constituye a su vez las bases para el desarrollo de la institución, y por ende en la región como generadora de empleo, lo que a su vez crea bases para el desarrollo de nuestra región.

Cabe destacar que desde el punto de vista institucional se pretende definir cuales son los factores que inciden en la prestación de un servicio de calidad, lo que implica una nueva manera de hacer las cosas y garantizar que el proceso sea asimilado y aceptado por todos los miembros de la organización, es indispensable que se trabaje sobre la realidad, y no sobre posibles bases que pueden ser inciertas, las empresas necesitan mejorar continuamente los servicios para así lograr la satisfacción del cliente. Cabe señalar, que los procesos dentro de la organización determinan la cultura hacia la satisfacción del usuario final, crean expectativas de calidad, propician un clima de motivación, y suministran los recursos necesarios. Por consiguiente, la importancia del trabajo reside en realizar un diagnóstico de la calidad de servicio que prestamos en Zona Pátzcuaro, determinar el estado que guardan los procesos de atención al cliente y evaluar la gestión del personal involucrado. Con la realización de esta investigación se espera aportar al sector en estudio, un conjunto de información inherente a la prestación de un servicio de calidad y que satisfaga las necesidades de los clientes. De igual manera, se espera que pueda contribuir a que la Zona mejore las estrategias referentes al servicio que ofrece a sus clientes, elementos fundamentales para el logro de los objetivos y metas establecidas en el TMI.

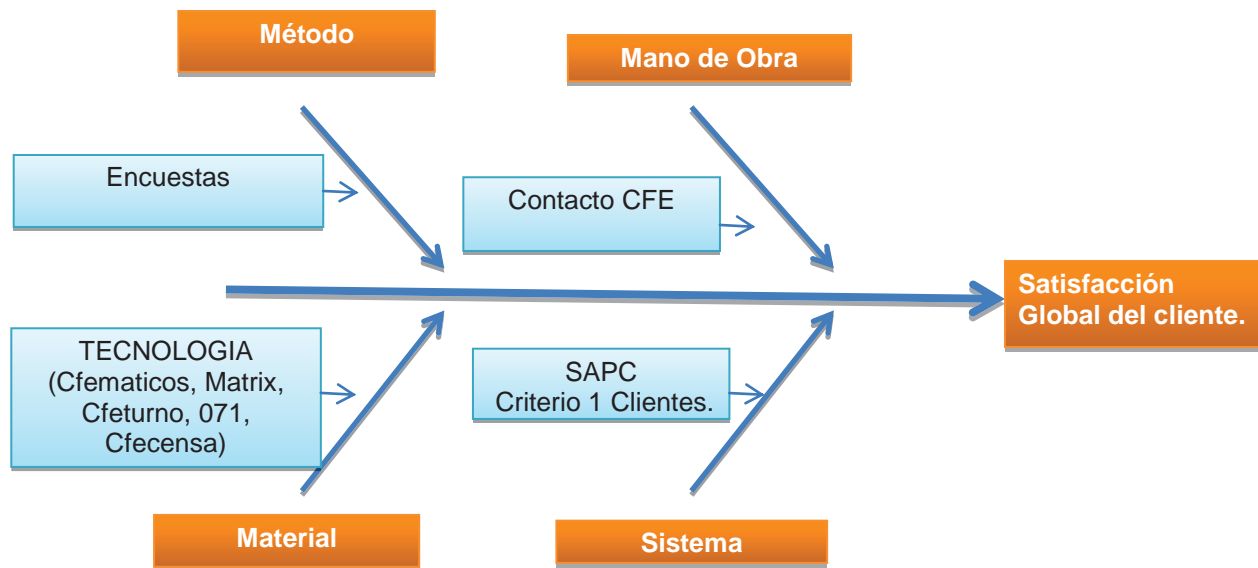
1.5 Hipótesis General

Mejorando el servicio proporcionado, el estado tecnológico y la capacitación al personal de contacto CFE, la Zona Pátzcuaro incrementará la satisfacción, lealtad y competitividad en cada uno de sus procesos.

1.5.1 Hipótesis Específicas

- Mejorando la situación actual del servicio de atención al cliente de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro incrementará la satisfacción y lealtad.
- Mejorando el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al Cliente respecto a otras instituciones incrementará la satisfacción y lealtad del cliente.
- A una mejor labor operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente (Contacto CFE) de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro, incrementará la satisfacción y lealtad del cliente.

Figura no. 1



Fuente: Propia, basada en el marco teórico de la presente investigación.

**TABLA No. 3
CONGRUENCIA METODOLOGICA**

Hipótesis general	Hipótesis Específicas.	Variable	Dimensión de variables	Indicador de Variables
La competitividad de la zona está directamente relacionada con la satisfacción y lealtad que gane la zona con sus clientes.	H1. Mejorando la situación actual del servicio de atención al cliente de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro incrementara la satisfacción y lealtad.	Encuestas	Mejora Continua	> % de satisfacción Lealtad Honestidad
		SAPC	Sistemas de Calidad	Beneficios del sistema Pensamiento Sistémico
	H2. Mejorando el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al Cliente respecto a otras instituciones incrementara la satisfacción y lealtad del cliente.	Tecnología	Innovación	Modernidad Inversión
			Infraestructura	Competidores.
	H3. A una mejor labor operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente (Contacto CFE) de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro, incrementara la satisfacción y lealtad del cliente.	Contacto CFE	Personal Capacitado	> % de satisfacción > Lealtad

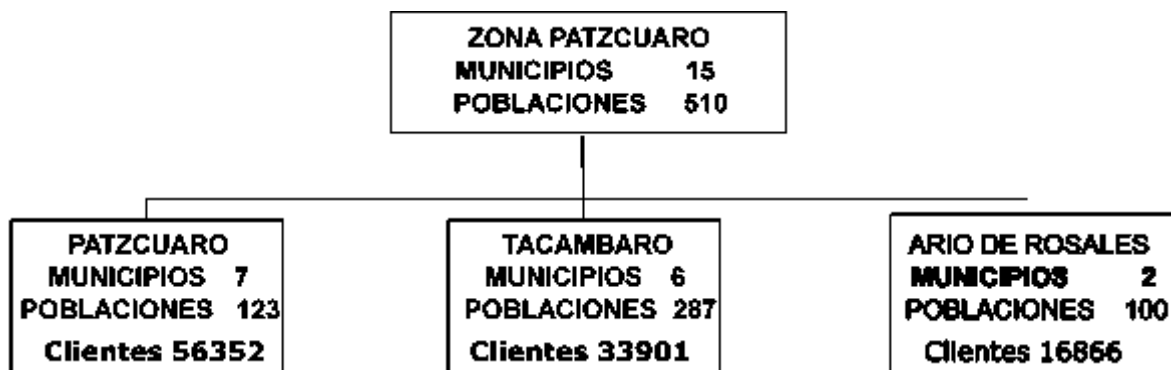
Fuente: Propia, basada en el marco teórico de la presente investigación.

DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE

Zona Pátzcuaro



Municipios, Poblaciones y Clientes Atendidos por Agencia



Zona Pátzcuaro



Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2 MARCO TEÓRICO

En este punto se reflejan únicamente trabajos similares o referentes al tema objeto de estudio, así como también las bases teóricas y legales las cuales aportaron información valiosa que permitió definir y delimitar el problema.

Actualmente el concepto de **mejora continua** ha sido adoptado por un sinnúmero de empresas dentro de su política de calidad. En ella las organizaciones han establecido un compromiso ante sus clientes, la sociedad y a sus mismos integrantes.

La idea de la mejora continua invita a que cada día seamos mejores. Pero, ¿qué es mejora continua? En general, el concepto de mejora continua representa un esfuerzo por aplicar prácticas efectivas en cada área de la organización y trasciende a lo que se entrega a los clientes.

En la actualidad, lo que se entiende por mejora continua es un proceso que describe la esencia de la calidad y pretende reflejar lo que las empresas en su giro necesitan hacer si desean ser más competitivas y productivas a través del tiempo.

Así mismo, las organizaciones deben analizar la efectividad de los procesos utilizados, de manera tal que si existe alguna desviación pueda corregirse o mejorarse, hasta llegar a ejercer un liderazgo.

El mejoramiento incremental lo definen como el camino que las empresas tienen de menor resistencia y el cual sostienen que es la forma más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.

Este concepto busca avances decisivos, no mejorando los conceptos existentes del tal forma que los descarta o elimina completamente, cambiándolos por completo por otros nuevos y los mismos autores señalan al *kaizen* como un programa de calidad de mejora incremental o continua.

El mejoramiento marginal también lo establecen como un proceso que puede mejorar en una parte y se pueden lograr proporcionalmente ciertos resultados. Los autores establecen que para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones y por eso creen que eso es seguir un camino fácil para la empresa y que más que una mejora puede ser un perjuicio para la organización. Las mejoras marginales complican más los procesos actuales y dificultan más entender cómo funcionan en realidad las cosas.

Por otro lado, en los últimos años, una gran parte de las empresas ha adoptado el ISO como una forma de mejorar sus procesos. A continuación se explican dos acepciones del ISO y varios enfoques de la mejora continua.

A diferencia del ISO 9001 que plantea la necesidad de establecer y desarrollar los requisitos mínimos que aseguren la calidad de los productos o servicios, el ISO 9004 ha evolucionado hacia las mejores prácticas, similares a los premios de calidad. Las principales diferencias son:

ISO 9001:2000	ISO 9004:2000
Sólo requisitos mínimos indispensables en el Aseguramiento de la Calidad.	Lineamientos para la mejora del desempeño. Mejores prácticas.
Útil para demostrar la conformidad del sistema.	No es apropiado para la certificación.
Apropiado para la certificación.	Usar con ISO 9001 para mejorar el sistema.
Procesos: el cliente (empieza y termina con el cliente, a través de sus requisitos).	Procesos: el cliente, el personal y los accionistas.

Enfoque: Calidad del producto y satisfacción del cliente. | Enfoque: Mejora en el desempeño.

- ✓ **Generalidades de medición, análisis y mejora.** Este elemento señala que la mejora continua es un instrumento que hace evolucionar a niveles de calidad más altos, desarrollando una cultura de calidad en la organización. Los principales mecanismos que determinan lograr la mejora continua son las acciones correctivas y preventivas, así como los proyectos de mejora.
- ✓ **Satisfacción del cliente.** A través de medir la satisfacción del cliente, se retroalimenta al sistema de calidad.

La retroalimentación estriba en realizar un plan de acción (acciones correctivas o preventivas, o bien, proyectos de mejora) que permita a través de sus actividades mejorar el nivel de servicio a los clientes. En este caso, puede ser a través de encuestas o cuestionarios, quejas de los clientes, datos de estudios referenciales o *benchmarking*, observaciones directas con los clientes, y los índices de conservación de clientes.

2.1 Antecedentes

Larisa Martínez Muñoz (2007) abordó un estudio denominado: Consideraciones teóricas sobre atención al cliente. En esta investigación la autora plantea elaborar estrategias de gestión encaminadas a la mejora de los servicios, en función de la competitividad y a normas ISO. El estudio se realizó bajo una metodología de campo, tipo descriptivo. La autora determina que el principal factor que afecta la calidad del servicio es la capacidad de respuesta en cuanto al tiempo de la prestación del servicio, lo que afecta su competitividad por no cumplir éste las expectativas de los usuarios. Agrega además, la autora que debe

realizarse un plan estratégico de desarrollo de cultura que permita mejorar las capacidades individuales y de grupo, en cuanto el servicio personalizado de atención al cliente.

Aunque a menudo escuchamos hablar de la importancia de la atención al cliente, este todavía es un concepto ajeno a muchas empresas. Sin embargo, debemos tener en cuenta que, en un mundo globalizado, la oferta de productos y servicios proviene de todas partes del mundo en cantidades tales que el cliente posee amplia disponibilidad de alternativas para la selección de su mejor proveedor. En este contexto la atención al cliente toma una relevancia vital, al punto de que puede llegar a ser una de las pocas herramientas que diferencian productos y servicios de similares características.

En toda organización, la calidad de la atención al cliente esta directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente con algunas de las actitudes que hacen a una buena atención al cliente.

2.2 El cliente, elemento vital de cualquier organización

El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y lealtad del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

“Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él” (Juran, 1990:16). Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra.

Tener un cuadro claro de quienes son los clientes y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse, es un paso crítico para determinar como debe proyectarse el negocio.

Los clientes pueden ser externos o internos, la caracterización de los mismos será explicada posteriormente.

Los aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

2.2.1 Definición de cliente interno y externo

Interno: Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

Externos: Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

Aún cuando en los conceptos anteriores, resulte sustentable el término de cliente interno no todo el mundo acepta esta definición y es que entre ambos tipos de clientes existen diferencias que los separan notablemente, en cuanto a:

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

Tabla no. 4: Diferencias entre clientes internos y externos.

Diferencias	Clientes Internos	Clientes Externos
Las necesidades que satisfacen	Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria.	Buscan satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, alimentación, transportación, sed, recreación, etc.
Las formas en que retribuyen sus necesidades	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental. Recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el dinero. Paga mas que el costo del producto recibido
El poder de elección del cliente	Los proveedores de trabajo resultan escasos, por lo que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades.	Cuando se siente insatisfecho con su proveedor, lo puede abandonar y buscar otro(hoy en día no existe un único proveedor de un producto o un servicio, y las diferencias entre los proveedores son cada vez menores)
Duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Duración del ciclo de servicio)	Es un poco mas larga, en este caso generalmente interactúa casi todos los días, como mínimo 8 horas de las 24 del día, rara vez son satisfechas sus necesidades de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo.	La duración de ciclo de servicio resulta relativamente mas corta, de forma esporádica. Esto hace que se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque en la atención al cliente interno y al cliente externo, basándose en la lealtad, se dio a mediados de los años 80, con la idea de mejorar el cuidado de los mismos para afianzar su fidelidad a la empresa. De esta forma se va desarrollando una generación de clientes más exigentes en el ámbito externo, primero, y a nivel interno después; los clientes empiezan a demandar cada vez más, y la empresa, para conservarlos, pide a sus empleados, proveedores e inversionistas su participación. Hay que señalar y agregar que esas tendencias de desarrollo conllevan exigencias de un mejor servicio y una nueva organización interna.

Conseguir los mejores clientes es uno de los pasos importantes para hacer crecer una empresa. El camino para llegar a ese punto es contratar y conservar a los mejores empleados. Cuando un trabajador se siente satisfecho está en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad, brinda un mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, y por sobre todas las cosas, no se deja condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológicas u organizativas, por lo que mantendrán el negocio atractivo para los dueños, los inversionistas y los proveedores.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra un producto o un servicio?

- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio de entrega.
- Un horario cómodo para ir a comprar o pagar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjetas o cheques).
- Una razonable variedad de oferta (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.

2.2.2 Características del servicio.

Para Ginebra y Arana (1994) es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza. Sino hay clientes no hay empresas y un cliente satisfecho es la mejor garantía de competitividad y lealtad. En las empresas excelentes el servicio es sinónimo de calidad, donde los clientes se merecen lo mejor.

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que esté más allá de la influencia inmediata a la gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces la atención de inconformidades es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

El servicio al cliente tiene hoy día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Otro punto importante es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitorios.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico.

Entre sus características más importantes se pueden mencionar:

- Intangibilidad:** Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.
- Inseparabilidad:** Esta característica está asociada a la inseparabilidad de los servicios de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- Heterogeneidad o inconsistencia:** Que los servicios sean heterogéneos significa que es difícil de estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.
- Perecedero:** No se puede almacenar.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desempeño permite al oferente vender con beneficio. Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa y la suya propia, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza. Es bueno recordar que captar a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener a uno.

Ejemplos de algunos de los principales atractivos de los servicios que una empresa puede ofrecer y que posibilitan una mejor satisfacción al cliente y su lealtad:

1. **Servicios para acrecentar el rendimiento al cliente:** La empresa desea que su producto le proporcione un adecuado rendimiento al cliente y que éste a su vez, perciba la máxima satisfacción de sus necesidades y expectativas, con el fin de que el cliente vuelva a comprar.
2. **Servicio de prolongación de la vida útil:** Son los destinados a mantener las prestaciones el producto en condiciones satisfactorias de operación durante toda su vida útil.
3. **Servicio de reducción de riesgos:** Proporcionar las vías más sencillas que permitan al cliente la devolución de los productos defectuosos y las garantías sobre los mismos, constituyen los principales atractivos que el cliente apreciará en este aspecto.
4. **Servicios de disminución de trabajo:** Tiende a facilitar la compra del cliente haciéndola mas cómoda y fácil. Ejemplo: Dar información al cliente potencial, facilidades en el servicio de entrega a domicilio etc. forman parte de esto.
5. **Servicio de financiamiento:** Los créditos son ejemplos claros de servicios brindados al cliente. Es necesario brindar la mayor información sobre sus límites, tipos de interés, plazos de amortización etc. que posibiliten al cliente tomar las decisiones necesarias en cada caso.
6. **Servicio de atención al cliente:** Es la herramienta más importante de cualquier empresa, ya que los entornos comerciales actuales se perfilan cada vez mas uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de

productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes (cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado, simpatía, etc.), lo cual es un factor determinante para lograr la lealtad de los mismos al oferente.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre si para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

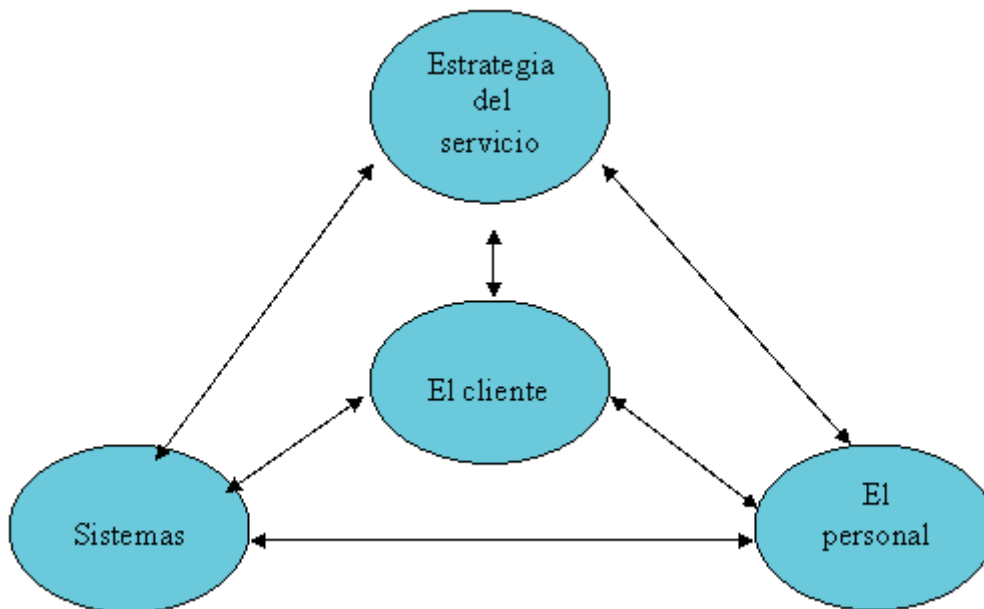


Gráfico # 2: "Triangulo de los servicios". Fuente: Kart Albrecht, Service America, 1985.

Cliente: El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

Estrategia del servicio: Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

Sistemas: Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

Personas: Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

Atención a clientes

Podemos definir el proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

A continuación se plantea lo que se considera el decálogo de la atención al cliente. Cumpliéndolo a cabalidad se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

1. El cliente por encima de todo: Es la razón de ser de nuestro servicio.
2. No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
3. Cumplir todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
5. Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.

9. Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad de servicio.

2.2.3 Satisfacción del Cliente.

La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la Empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor y a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

La calidad y/o satisfacción en el servicio está fundamentada en un enfoque desde la demanda del cliente por los productos y servicios y el resultado de la medición de satisfacción que tiene que ver definitivamente con las percepciones que dicho cliente tiene sobre los atributos que medimos. Hay que observar que el umbral de buena calidad o satisfacción plena no es igual para todos los clientes.

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa. La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

En el libro *Delivering Quality Service*, para medir el NIVEL DE SATISFACCIÓN con relación a los servicios ofrecidos, sus autores nos proponen un modelo que posee ocho elementos básicos:

- Dimensiones de calidad del servicio en atributos.
- Factores de influencia.
- Servicio esperado.
- Servicio percibido.
- Calidad del servicio prestado.
- Nivel de satisfacción.
- Nuevas actitudes.
- Nuevo Comportamiento.

Podemos concluir que proveer satisfacción a partir de calidad según la define el **Ciente**, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si la calidad del producto es tangible (lo que recibe), la calidad del servicio puede describirse como intangible (se refiere al modo de recibirlo). Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

2.3 Modelos de Calidad.

2.3.1 Modelo Deming.

W. Edwards Deming practicó una exitosa consultoría por más de 40 años. Sus clientes incluyeron a algunas de las más importantes empresas manufactureras, telefónicas, transportistas, hospitales, firmas de abogados, diversas industrias, y universidades. Formó parte de prestigiosos colegios y asociaciones, e incluso asesoró a muchas organizaciones gubernamentales.

El impacto del Dr. Deming y sus enseñanzas en las empresas americanas de manufactura y de servicios, ha sido tan profundo que aún a treinta años de distancia esos principios siguen siendo actuales y de gran valor. Creó una verdadera revolución de la calidad que ha contribuido a la hegemonía americana en el competitivo mundo que hoy enfrentamos.

El presidente Ronald Reagan condecoró con la Medalla Nacional de Tecnología al Dr. Deming in 1987. También le fue otorgado el premio "Distinguida Carrera en Ciencia" de la Academia Nacional de Ciencias. El Dr. Deming recibió muchos otros reconocimientos, incluso la medalla Shewhart de la Soc. Americana de Control de Calidad en 1956 y el premio Samuel S. Wilks de la Asociación Americana de estadística en 1983.

La sección metropolitana de la Asociación Americana de Estadística estableció en 1980 el Premio Deming, que se otorga anualmente a empresas que destacan notablemente en calidad y productividad. El Dr. Deming fue miembro del Instituto Internacional de Estadística y fue electo en 1983 para la Academia Nacional de Ingeniería así como en 1986 ingresó al salón de la fama de Ciencia y Tecnología en Dayton y en 1991 al salón de la fama del Automóvil.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950

se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto. El emperador de Japón le otorgó la Medalla de la Segunda Orden del Tesoro Sagrado.

El Dr. Deming recibió su doctorado en Ciencias Físico-Matemáticas en 1928 y docenas de prestigiosas universidades en todo el mundo le han extendido títulos y premios en reconocimiento por su excepcional labor.

El Dr. Deming es autor de varios libros y unas 200 ponencias. Sus libros "Out of the Crisis" "Fuera de la Crisis"(MIT/CAES, 1986) y "The New Economics" "La Nueva Economía" (MIT/CAES, 1994) se han traducido a un gran número de idiomas. Cientos y quizás miles de libros, películas y videos versan sobre su vida, su filosofía y la exitosa aplicación de sus enseñanzas alrededor del mundo. Sus seminarios de cuatro días fueron tomados por un promedio de 10,000 personas cada año por más de 10 años.

Consideremos la implementación de los 14 Puntos de Gerencia de Deming.

En su libro "Out of the Crisis", "Salir de la Crisis", enuncia estos catorce puntos de mejoramiento gerencial. No resulta fácil lograr estos cambios, especialmente en las culturas occidentales. Posiblemente esto está impidiendo el logro de impresionantes éxitos como los que se dieron en Japón. Los puntos son los siguientes:

1. Crear un hábito de constancia en la mejoría de productos y servicios, teniendo como objetivo en volverse más competitivos y permanecer en el mercado para continuar dando trabajo a la gente.
2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica, los gerentes occidentales deben despertar al reto, deben aprender sus responsabilidades y tomar el liderazgo hacia el cambio.

3. Dejen de depender en la inspección para alcanzar la calidad. Eliminen la necesidad de inspeccionar a gran escala mediante integrar la calidad dentro del producto desde un principio.

4. Terminen con la práctica de otorgar compras en base al precio. En su lugar, minimicen el costo total. Concéntrense en un solo proveedor para cada materia prima y generen una relación de larga duración basada en confianza y fidelidad.

5. Mejoren constantemente y para siempre los procesos de planeación, producción y servicio. Mejoren calidad y productividad y aún así, reduzcan constantemente sus costos.

6. Instituyan el entrenamiento en el trabajo. Esto debe ser una parte del trabajo diario de todos los obreros, empleados y gerentes.

7. Adopten e instituyan liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser el de ayudar a la gente, las máquinas y los dispositivos a hacer un trabajo mejor. La supervisión de niveles gerenciales y la de los trabajadores de producción necesita una renovación total.

8. Eliminen el miedo de tal forma que la gente haga su mejor esfuerzo de trabajar con efectividad porque ellos quieren que la empresa tenga éxito.

9. Rompan las barreras entre gente de los diversos departamentos o categorías. La gente de investigación, administración, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, y deben todos anticiparse a posibles problemas de producción o de uso de los productos o servicios.

10. Eliminen "slogans" o frases hechas, exhortos y metas para los trabajadores pidiéndoles cero defectos y nuevos niveles de productividad. Esos exhortos solo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de baja calidad y productividad corresponden al sistema y por tanto están fuera del control de los trabajadores.

11. Eliminen cuotas numéricas para los trabajadores o metas numéricas para la gerencia:

a. Eliminen estándares de volumen de trabajo (cuotas) en el piso de manufactura. Sustitúyanlas con liderazgo.

b. Eliminen el concepto obsoleto de "gerencia por objetivos". Eliminen la gerencia por números o metas contables. Sustitúyanlas con liderazgo.

12. Retiren las barreras que le roban a la gente el orgullo de su mano de obra y sus logros personales, eliminen los sistemas anuales de comparación o de "méritos".

a. Retiren barreras que le quitan al trabajador el derecho de enorgullecerse de lo que hace. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de los meros números a la calidad como concepto.

b. Retiren barreras que le roban a la gente en la gerencia o ingeniería el orgullo por sus logros personales. Esto significa la eliminación de sistemas de rangos por mérito o de gerencia por objetivos.

13. Instituyan un programa vigoroso de educación y de auto-mejoramiento para cada quien. Permítanles participar en la elección de las áreas de desarrollo.

14. Pongan a cada quien en la empresa a trabajar en el logro de la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

Como podemos ver, seguir estos enunciados requiere de gran esfuerzo y disposición al cambio. Los estilos gerenciales anticuados simplemente no pueden aceptarlos.

Cuando se alcanza este nivel de desarrollo, las empresas habrán logrado, en el camino, un ambiente de cooperación y liderazgo que les permite estar más competitivos y generar

mayores beneficios para todos en la organización. Es un ambiente que facilita asimilar los diversos conceptos lógicos de la Manufactura Esbelta en su máxima expresión.

La recompensa es impresionante. Se llama "CALIDAD TOTAL". Como su nombre lo indica, no solamente los productos y servicios de la empresa alcanzan un nivel de excelencia, sino cada quién VIVE el concepto de Calidad Total en cada una de sus acciones, dentro y fuera del lugar de trabajo. Se produce asimismo una auto-selección, de personal que es altamente benéfica.

En tiempos recientes se ha presentado una inquietud generalizada por establecer estos principios culturales en una gran variedad de empresas. Toyota, Bayer, Boeing, Honda, Mitsubishi, Fuji, UPS y muchas otras empresas de alto reconocimiento mundial operan bajo este esquema. Otras, han sucumbido antes que aceptar que el mundo ha cambiado y nuestras necesidades también. Es ciertamente un proceso interminable, mientras más mejoramos, mayores oportunidades de mejora descubriremos.

2.3.2 Modelo Malcolm Baldrige.

El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcom Baldrige, se creó el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio presidente.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción.

El premio trata de **promover** entre las empresas:

- La **preocupación por la calidad** como un elemento cada vez más importante para la competitividad.
- El **entendimiento de los requerimientos** para alcanzar la excelencia en la gestión.
- El **intercambio de información** sobre estrategias empresariales con éxito y los

beneficios derivados de la implantación de dichas estrategias.

Hay un máximo de seis premios:

- Dos para empresas industriales.
- Dos para empresas de servicios.
- Dos para pequeñas empresas.

Cada criterio del Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes:

- Liderazgo
- Enfoque hacia el cliente
- Aprendizaje de la organización y de su personal
- Participación y desarrollo de empleados y asociados
- Agilidad de respuesta y flexibilidad
- Orientación al futuro
- Gestión de la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad pública
- Orientación a los resultados y a la generación de valor

Perspectiva del sistema.

Los criterios del Modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo.

Para alcanzar el éxito, es necesaria una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo y, al mismo tiempo, un enfoque más profundo de las principales áreas que vienen identificadas en las categorías del mismo.

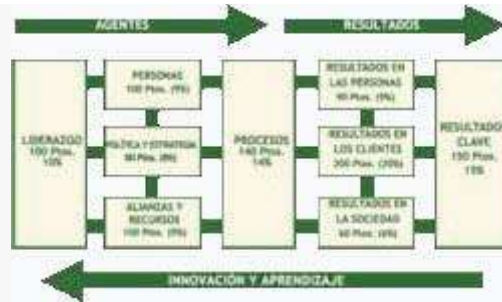
Los conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías, [que, a su vez, se dividen en subcategorías (examination items), cada una de las cuales a su vez incluye áreas [(areas to address)] que forman los criterios.

2.3.3 Modelo EFQM.

La EFQM (European Foundation for Quality Management) fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. Actualmente son miembros de esta fundación más de 600 organizaciones, desde multinacionales e importantes compañías nacionales, hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad.

Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, el cual estuviera basado en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y en el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.



Esquema del modelo EFQM

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa.

Desde sus inicios la EFQM se ha orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.

Misión.

Estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para participar en las actividades de mejoramiento enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de negocios.

Apoyar a los gerentes de las organizaciones europeas en la aceleración de transformar la administración de la calidad total en un factor decisivo en el logro de la ventaja competitiva a nivel global.

Importancia.

Con la ayuda de la EFQM y a través del ejemplo de sus miembros, las organizaciones en Europa han comenzado a aceptar que la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y la comunidad en general.

La implementación de programas de administración de la calidad total permiten alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados de los negocios.

La EFQM tiene un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de las organizaciones europeas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. También contribuye asistiendo y estimulando el desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad.

Organización.

Las Organizaciones Asociadas Nacionales son organizaciones no lucrativas de carácter nacional, con metas y objetivos similares a los de la EFQM. Además de proveer sus propios productos y servicios, estas organizaciones venden localmente los productos de la EFQM, así como materiales y capacitaciones en los idiomas locales. El modelo europeo es un modelo no normativo que sirve a las organizaciones como una autoevaluación y mejora de la calidad de sus productos.

2.3.4 Modelo Iberoamericano de Calidad.

Guiados por el momento económico, inspirados en estos principios, ya universales, y deseosos de hacer participar más activamente a las empresas iberoamericanas de los beneficios del comercio mundial liberalizado y, especialmente de sus relaciones con la península ibérica, lo que se traduciría en mejorar el desarrollo y bienestar social con un progreso sostenido de sus pueblos, un grupo de empresas apoyan la creación de una Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

La Fundación así creada busca la implantación de un Sistema de Gestión Global de la Calidad mediante el diseño de un Modelo Iberoamericano de Calidad y anualmente convoca el Premio Iberoamericano de Calidad que se concede a la empresa o empresas que acreditan ante un jurado internacional, establecido a tal efecto, que son merecedores del mismo. Participar es un estímulo a la mejora permanente.

Para alcanzar ese nivel, se fomenta la Autoevaluación, la Comunicación y la Formación como herramientas de gestión y de mejora continua. Sólo de esta forma se habrán puesto en marcha todos los elementos imprescindibles para lograr una Gestión Global de la Calidad, que permita elevar el nivel de competitividad de las empresas e instituciones iberoamericanas mejorando su imagen, desarrollando la formación e investigación para lograr unos productos y servicios adaptables a los requerimientos y necesidades de las sociedades más avanzadas.

Siendo palpable el progreso alcanzado por Europa en su capacidad de competir, gracias a la aplicación y desarrollo de la Gestión Global de la Calidad, impulsada por la EFQM, apoyada por la Comisión Europea y la Organización Europea de Calidad –EOQ- por ello:

Proponen la creación de una Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad en la que entren España, Portugal y todos los países iberoamericanos desde Río Grande a las aguas de la Antártida, en la confianza de que se alcanzarán metas similares.

Este proyecto se materializó el 18 de Marzo de 1998, fecha en la que se celebró el acto formal de constitución de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (**FUNDIBEQ**). Las empresas que hasta ahora habían formado el Grupo Promotor de la Fundación y las que se habían adherido hasta entonces procedieron a firmar ante notario la escritura de constitución.

En la Fundación tienen cabida todas las empresas, públicas o privadas, grandes o pequeñas e instituciones públicas deseosas de utilizar la Gestión Global de la Calidad como medio de dar satisfacción a sus clientes externos e internos, con espíritu de mejora permanente y de anticiparse a sus requerimientos y necesidades, en las condiciones más económicas posibles y que estará abierta permanentemente a toda empresa o institución que desee participar de su Misión, Visión y Objetivos, a ambos lados del Atlántico.

Posicionamiento.

FUNDIBEQ es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano que integra la experiencia y "saber hacer" de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional.

Visión y Misión.

Su **VISIÓN** es "Coordinar la promoción y el desarrollo de la Gestión Global de la Calidad y el logro de la Excelencia en organizaciones públicas y privadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala,

Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela".

Y define su **MISIÓN** de la siguiente manera: "Promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura de progreso sostenible y bienestar social y como instrumento que genera la confianza necesaria que permite el reconocimiento mutuo y la libre circulación de productos y servicios. La Fundación orientará todas sus fuerzas para conseguir que sus miembros consoliden su posición internacional a través de la plena satisfacción de sus clientes".

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave, Procesos Facilitadores, y cuatro Criterios de Resultados.

Los **PROCESOS FACILITADORES**, que cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace.

- 1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION (140 puntos)
- 2. POLITICA Y ESTRATEGIA (100 puntos)
- 3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS (140 puntos)
- 4. RECURSOS Y ASOCIADOS (100 puntos)
- 5. CLIENTES (120 puntos)

Los **RESULTADOS**, que cubren aquello que una organización consigue y son causados por la gestión realizada.

- 6. RESULTADOS DE CLIENTES (110 puntos)
- 7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)
- 8. RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)
- 9. RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. El

Modelo EFQM de Excelencia Empresarial y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla. Los Modelos a su vez, estimulan la búsqueda de soluciones.



2.5 Gurús de la Calidad.

2.5.1 Philip B. Crosby.

Nació en West Virginia en 1926. Se graduó en la Western Reserve University. Trabajó durante un largo tiempo en ITT, donde llegó a ser vicepresidente de calidad. En 1979 fundó la compañía Philip B. Crosby Associates en Florida, y en 1991 Career IV, Inc. En los años setenta propuso un programa de 14 pasos que llamó "cero defecto" en su libro La calidad no cuesta (1979). Adicionalmente, Crosby presenta su Prescripción para la salud corporativa (1988) y La vacuna de calidad (1984), que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunarse contra la ocurrencia de errores. Se le incluye en este análisis por su efecto en la industria estadounidense a través de su vasta gama de publicaciones y su intervención como asesor de la misma durante los últimos 40 años, aproximadamente.

Crosby afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

- Calidad es cumplir los requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (1979):

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.

3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potencial de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día "Cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí misma y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y de eliminar sus causas.
12. Establece un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuesto por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente, Crosby recomienda lo siguiente en lo que él llama su "prescripción para la salud corporativa":

- Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
- Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
- Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
- Planear la administración del cambio.
- Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería tener los siguientes ingredientes:

- Integridad. Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
- Sistemas. La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deberán abarcar toda la compañía.
- Comunicaciones. Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimiento.
- Operaciones. Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos para identificar oportunidades de mejoramiento.
- Políticas. Definir políticas de calidad claras.

2.5.2 Edward W. Deming

Nació en Iowa en 1900. Estudió en Wyoming University. Trabajó en el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Cuando era profesor de la New York University, al terminar la Segunda Guerra Mundial, fue enviado al Japón a realizar estudios de censos. Durante su estancia en este país, estuvo en contacto con empresarios japoneses que lo contrataron para enseñar la teoría elemental de variación al azar y técnicas sencillas como gráficas de control a cientos de técnicos e ingenieros japoneses. Prácticamente, vivió la evolución de la calidad total. Otros tópicos interesantes a incluir en relación con Deming, son la estructura del Premio Deming (Imai, 1983) y las "Siete enfermedades mortales". El reconocimiento obtenido por Deming tanto en Japón como posteriormente en Estados Unidos, hace que para algunos sea considerado: el Padre de la administración moderna. Deming murió en diciembre de 1993.

Otro tema interesante relacionado con Deming, es la estructura del Premio Deming (Imai,1983), el cual incluye los siguientes puntos:

- Definición de la política de calidad de la compañía.
- Instrumentación de una organización funcional.- Cruzada con una clara conciencia de responsabilidad de todo el mundo, hacia la calidad.
- Existencia de un efectivo y extenso programa de capacitación.
- Organización de los siguientes subsistemas: administración de las utilidades, control de costos, control de compras e inventarios, control del proceso de producción, administración de la instalaciones, administración del personal, programas de capacitación, desarrollo de nuevos productos, administración de la investigación, canales de comunicación para que el cliente se queje, relaciones con proveedores, incorporación de una retroalimentación hacia el cliente respecto a la calidad, servicio al cliente y relaciones con clientes.
- Evaluación de los resultados de calidad.

- Planeación a largo plazo, en relación con la calidad total.
- Evaluación de los efectos tangibles, relacionados con el programa de calidad.

2.5.3 Joseph M. Juran

Nació en Rumania en 1904. Emigró a Estados Unidos de Norteamérica a los 8 años de edad. Estudió ingeniería eléctrica y Leyes. Trabajó para la Western Electric, Co. y fue profesor de la New York University.

A mediados de los años cincuenta, enseñó en Japón conceptos de administración por calidad, contribuyendo también al éxito japonés en calidad. Ha publicado una gran cantidad de material relacionado al tema de la calidad; sin embargo, es en su libro: "Juran en el liderazgo para la calidad" (Juran, 1989) donde resume su conocimiento desarrollado en el área de administración por calidad total.

El enfoque de Juran sobre la administración por calidad se basa en lo que llama la Trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad. Tiene una gran cantidad de publicaciones, además de una fuerte influencia en todo el mundo a través de sus asesorías por medio del Juran Institute, Inc. Y su participación en la American Society for Quality Control (ASQC).

Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial:

- Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
- Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
- El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.

- La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.
- Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

TRILOGÍA

DE

JURAN:

Planeación de calidad.- Independientemente del tipo de organización, producto o proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", como sigue:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Determinar la necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad.- La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles, y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso, de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas, para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto, mediante análisis estadísticos.

- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad.- Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas la mejoras, proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.
- Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaración de misión y publicación del proyecto.
- Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas, con la responsabilidad de completar el proyecto.
- Otorgar reconocimiento y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras de calidad.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles organizacionales.
- Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
- Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, de manera que aprendan los métodos y las herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.

2.5.4 Armand V. Feigenbaum

Nació en 1922. En 1944 fue contratado por General Electric en Nueva York para trabajar en el área de calidad. En 1951 recibió un doctorado en el Massachusetts Institute of Technology. En 1956 introdujo por primera vez la frase “control de calidad total” y publicó un libro con este título. Su idea de calidad es: “un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización”. Control de calidad total es un concepto que abarca toda la

organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.

No existe la menor duda de que este autor debe de ser incluido en un análisis como el que aquí se pretende realizar, ya que fue el primer autor en visualizar la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de sistemas a los de calidad.

De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo, se debe de iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

El efecto del control total de calidad en la compañía involucra la implementación técnica y administrativa **de actividades orientadas hacia el cliente** . Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione, es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso.

De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento. **La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad** . Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes puntos:

1. La calidad tiene que ser planeada anticipadamente, con base a un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
2. **Todos los miembros** de la organización **son responsables de la calidad** de los productos o servicios.

3. La calidad total requiere el **compromiso de la organización**, de proporcionar **motivación continua y actividades de capacitación** .
4. El control de calidad total (TQC) se define, como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos, que satisfagan completamente al cliente.
5. En la frase “control de calidad”, el término control representa una herramienta de administración de cuatro pasos:
 - a. Definición de estándares.
 - b. Evaluación del cumplimiento de los estándares.
 - c. Corrección, cuando los estándares no se han cumplido.
 - d. Planeación, para mejorar los estándares.
6. El control de calidad requiere la integración, en una misma estructura, de actividades que frecuentemente no están coordinadas.
7. **Los programas de TQC son altamente lucrativos** , ya que los beneficios tangibles (reducción de costos operativos y de los costos de baja calidad, etc.), así como los intangibles (satisfacción de empleados y clientes, etc.) exceden fácilmente sus costos de operación y puesta en práctica.
8. Las mejoras de calidad más **importantes provienen de ideas del personal** al realizar actividades de mejoras de procesos.
9. La calidad debe considerarse **como un ciclo vital total** .
10. Existen cuatro procesos clave para controlar la calidad:
 - a. Control de nuevos diseños,
 - b. Control de materias primas,
 - c. Control del producto,
 - d. Control de procesos especiales.

11. Un sistema de calidad total se define, como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización , documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para coordinar las acciones del personal, las máquinas, así como la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos **para asegura la satisfacción de los clientes mediante calidad los clientes mediante calidad y un costo económico.**
12. El TQC se aplica a todos los productos y servicios.
13. Cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada con la calidad que deberá estar explícitamente documentada.
14. El departamento de control de calidad tradicional, antes un cuerpo de seguridad de inspectores de calidad, deberá cambiar su función básica para convertirse en facilitador del proceso de calidad.
15. Los programa de TQC requiere del **compromiso continuo de la alta administración.**
16. Para el control de calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad.
17. La automatización no es la solución a los problemas de calidad: **las actividades humanas** son el fundamento de cualquier programa de calidad total.
18. **Cada integrante** de la organización tiene que poder controlar su propio proceso, y ser completamente responsable de la calidad.

2.5.5 Kaoru Ishikawa

Nació en 1915. Se graduó en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio. Obtuvo su doctorado en ingeniería y fue promovido a profesor en 1960. Obtuvo el Premio Deming y un reconocimiento de la American Society for Quality Control (ASQC). Murió en 1989. Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y los occidentales. Su hipótesis principal fue que diferentes características culturales en ambas sociedades fueron clave en el éxito japonés en calidad.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa (Ishikawa, 1985). Ishikawa fue el principal precursor de la calidad total en Japón y posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en calidad.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. ¡Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que no sabrá qué hacer con él!
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. Para poner en práctica el Total Quality Control (TQC), es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
5. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica la falsedad desaparece.
6. Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberán formar ciclos de control de calidad (CCC) como parte del TQC.
7. Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las Estados Unidos de Norteamérica y Europa Occidental, debido en parte a las diferencias sociales y culturales entre las naciones.

Las diferencias principales son:

- El profesionalismo.
- Japón es una sociedad vertical.
- Los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo.

- El elitismo y la conciencia de clase.
 - El sistema de pagos.
 - La rotación en los puestos de trabajo.
 - Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
 - Las diferencias en los sistemas escritura.
 - La homogeneidad racial.
 - Los sistemas de educación.
 - La religión.
 - La relación con los subcontratistas.
 - La democratización del capital.
 - El papel del gobierno en la eliminación de regulaciones.
8. Los primeros pasos del control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
9. Anticipar problemas potenciales y quejas.
10. Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
11. El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
12. La calidad tiene que ser construída en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.
13. La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
14. La esencia del TQC reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.
15. Se deben de eliminar la causa básica, no los síntomas. Igualmente, no se deben confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
16. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
17. El TQC es una actividad de grupo que no se puede realizarse por individuos aislados. Llama al trabajo de equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de venta.

18. Cuando el TQC se pone en práctica en toda la compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.
19. El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar metas que sean benéficas a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
20. El TQC es un concepto administrativo que se basa en estos principios básico: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición del individuo.
21. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
22. Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del TQC.
23. El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clarificada.
24. El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
25. Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
26. El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad y autoridad clarificada.
27. Las actividades de los ciclos de control de calidad congruentes con la naturaleza humana puede ser exitosa en cualquier parte del mundo.
28. Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
29. La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador-vendedor. En principio, las compras se deben aceptar sin inspección.
30. La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.
31. Las auditorías de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa TQC, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y

muestran la forma de corregir desviaciones. Esta auditoría puede ser externa (Premio Deming y Medalla del Japón al Control de Calidad, o por consultores).

32. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.

Capítulo III

EL CLIENTE

3 EL CLIENTE

Diseño

En Zona Pátzcuaro somos una organización en la cual identificamos los tipos de mercado y clientes con los cuales vamos a tener una relación diaria y continua, por tal motivo trabajamos como una organización centrada en procesos (Criterio 6) los cuales fueron diseñados a partir del reconocimiento de las necesidades de nuestros clientes generando una cadena de valor interna que busca dar una respuesta oportuna a las necesidades y al valor que el cliente espera de nuestro servicio y suministro. Entendemos y reconocemos que el cliente es nuestra razón de ser por tal motivo establecemos dentro de nuestros objetivos estratégicos evaluar su satisfacción y lealtad, así mismo tener un conocimiento perfectamente definido de él y la manera en que lo atendemos a fin de lograr su completa satisfacción lo cual se ve plasmado en nuestra creación de planes de valor en cada proceso con el fin de cumplir con sus legítimas necesidades y satisfacción para fortalecer la relación contractual con clientes actuales y futuros.

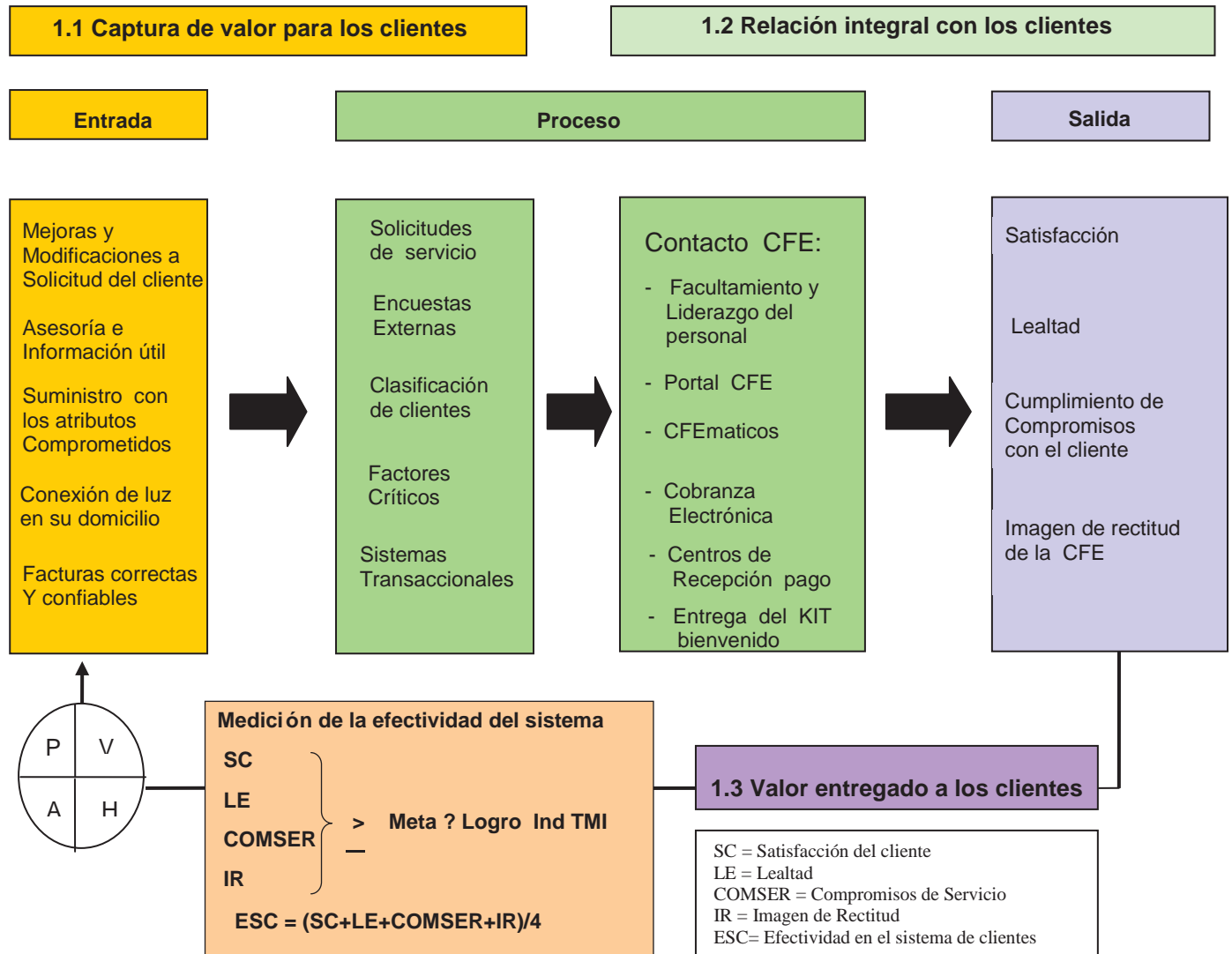


Fig. 1.0.1 Sistema de Clientes

El propósito de este sistema es identificar la efectividad, necesidades y expectativas del cliente desde nuestro primer contacto con él, con la finalidad de canalizarlas al proceso correspondiente que es quien dará atención oportuna dentro de los tiempos establecidos que tenemos de cumplimiento y a lo cual estamos comprometidos, buscando lograr cumplir con los indicadores de eficiencia.

ENFOQUE

3.1 Captura de valor para los clientes.

En Zona Pátzcuaro atendemos un total de 107,119 clientes contratados y reconocemos como tales a todos los que utilizan nuestros productos y servicios.

3.1.1 Identificamos los elementos de valor por medio de un sistema de clientes con el cual ocurre nuestro momento de verdad al primer contacto o primer entrevista con ellos en el cual nos damos a la tarea de conocer sus preferencias y necesidades, buscamos anticiparnos y sorprender a nuestros clientes con la implementación de nuevas estrategias como es el caso de la contratación por medio de agenda de nuevos suministros del sistema transaccional SADAS con el cual programamos el día y hora en que estaremos en el domicilio del cliente para proporcionar un nuevo suministro, con ello aseguramos una cadena de valor desde cliente potencial hasta que logra ser un usuario final del servicio, iniciando esta cadena en la contratación con un kit de bienvenido así como informando los compromisos que tenemos de instalación, uso y mantenimiento del producto que le estamos ofreciendo.

Nuestro sistema abarca el conocimiento de necesidades y expectativas tanto de clientes como del mercado eléctrico analizando el crecimiento en demandas por parte del proceso de creación de infraestructura. Buscamos oportunidades para adelantarnos a las necesidades del cliente mediante la aplicación de consejos consultivos realizando alianzas estratégicas con miembros representativos de la sociedad al igual que los grupos de enfoque con los cuales hemos buscado instalar puntos de encuentro mas cercanos por medio de módulos de atención como son Villa Escalante y Caracuaro de igual manera buscamos mejorar la evaluación de la satisfacción y lealtad de nuestros segmentos de mercado a través de los siguientes medios tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

MEDIOS	OBJETIVO	CONOCIMIENTO RECIBIDO
Encuestas, entrevistas y buzones	Retroalimentación de Clientes	Como mejorar el Grado de Satisfacción y Lealtad
Uso del suministro	Conocimiento de necesidades	Mercado eléctrico, tipo de tarifa
Análisis de Inconformidades	Desviación de especificaciones	Necesidades y expectativas
Estudios de mercado eléctrico	Necesidades de infraestructura	Crecimiento de la demanda
Información estadística	Comportamiento de los procesos	Conocimiento de mercado
Internet	Facilidad y confort	Servicios y recomendaciones
Gobiernos estatales y municipales (Planes de desarrollo)	Electrificación	Clientes Futuros
Lideres y representantes	Intercambio de información	Clientes Futuros o futuros

Así mismo tenemos considerado dentro de cada uno de nuestros procesos, mecanismos que miden el grado de satisfacción y lealtad por medio de diferentes canales de comunicación como son las encuestas, buzones de quejas y sugerencias en cada centro de trabajo, reuniones con grupos de enfoque, Cfectiva empresarial, reuniones con comisionistas y centros de pago, es por ello que las personas a cargo del desempeño de los procesos que tocan al cliente tienen una formación profesional altamente especializada además de tener asignado un grupo bien definido de clientes, de esta forma el encuentro es personalizado, cercano y constante, obteniendo un mejor conocimiento de sus necesidades para poder satisfacerlas, intentando ir mas allá del mero cumplimiento de las especificaciones.

3.1.2 Conocemos y determinamos las expectativas, necesidades y requisitos, actuales y futuros ya que tenemos una clasificación de nuestros clientes para identificar las necesidades que cada uno requiere de acuerdo a sus características y necesidades propias, el cliente se acerca a nosotros principalmente por un servicio por el cual estaría dispuesto a pagar, que lo haga sentirse satisfecho ó que de solución a sus problemas, y son principalmente los procesos de negocio que se mencionan en nuestro sistema con los cuales podemos ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio.

La ventaja de trabajar con procesos de negocio es que los trabajadores tienen una formación profesional especializada y tienen asignados un grupo bien definido de clientes, de esta forma es más cercano y frecuente el contacto y con ello un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes asignados.

En la Zona Pátzcuaro identificamos como segmentos de mercado todas las diferentes formas en que podemos clasificar a nuestros clientes, esto en función a la utilidad que nos dan nuestros sistemas transaccionales de lo cual a continuación se hace mención los segmentos de mercado más significativos (Grupos de clientes):

- a) Tarifa (Doméstica, industrial, comercial, bombeo agrícola, bombeo de agua potable y servicios temporales)
- b) Tensión de suministro (Alta, media, baja)
- c) Sector en que se ubica (público o de gobierno)
- d) Su giro o uso que se le va a dar a la energía
- e) Ubicación geográfica área urbana o rural
- f) Por su consumo de energía eléctrica.

Esta clasificación se realiza con el objeto de conocer y estratificar a los diferentes grupos de clientes y darles la atención necesaria en función a su demanda y consumo de energía, o bien por las características de su sector, por ejemplo el sector gobierno, los cuales requieren de una atención diferenciada en el servicio y suministro por las características propias que lo conforman.

También consideramos como elementos valiosos las siguientes fuentes de información: reportes de usos ilícitos, los pronósticos de usuarios, ventas y productos, los registros de poblaciones sin electrificar en el ámbito de la Zona, y el análisis de las demandas a nivel subestación de distribución. Esto con la finalidad de hacer frente y poder atender las demandas y expectativas de nuestros clientes actuales y futuros.

Los sistemas tienen como objetivo definido interactuar con la información de nuestra base de datos de clientes, y en el desarrollo de las actividades de cada proceso de negocio, conformar cadenas de valor para cumplir con las expectativas y satisfacción del cliente. De igual forma estos sistemas aportan agilidad y control para la atención. Con la información estadística que nos presentan tomamos decisiones con acciones correctivas y preventivas e incluso modificamos horarios, procesos y estructuras funcionales que lleven a mejorar en la atención de necesidades y expectativas de los clientes. Los procesos de Negocio (clave) están vinculados con los procesos proveedores (de apoyo) que dentro del sistema contienen la estructura organizacional que asegura la capacitación, adiestramiento, facultamiento, desarrollo y sensibilización de quienes en forma directa tenemos el contacto con los clientes.

3.1.3 Identificamos las características críticas del servicio preguntando a nuestros clientes el valor proporcionado por la organización y como esta percepción influye en su preferencia, así como comparar el valor de lo que el cliente paga y los beneficios que recibe del suministro que le otorgamos, contamos con la aplicación de diferentes encuestas en cada uno de nuestros procesos como son:

- 1.- Encuesta semestral la cual es aplicada por una empresa ajena a nuestra institución denominada (CIDECO)
- 2.- Encuestas a clientes suministrados por la comercialización en Media Tensión.
- 3.- Encuestas de salida en cada centro de trabajo. (SIEN)
- 4.- Quejas y sugerencias por medio de buzones.
- 5.- Encuesta anual por empresa Mitofsky.

Derivado del conocimiento del resultado que estas encuestas proveen, plasmamos acciones y elaboramos programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo, contenidos en los planes creadores de valor de cada proceso.

De igual manera plasmamos anualmente un programa de acciones del criterio 1 establecido en la Intranet divisional con lo que buscamos dar un seguimiento constante a la programación de actividades que realizaremos en el ejercicio.

Uno de los factores críticos de mayor incidencia es el precio de la energía eléctrica, la forma en que demostramos el valor del suministro que estamos otorgando es difundiendo por medio de volantes en cada una de las facturas que entregamos resaltando el valor que tiene respecto a otros productos y servicios, como se muestra en la siguiente ilustración.

Y para ti... ¿Cuánto Vale?

Valorar un servicio no es tarea fácil, satisfacer un servicio y suministro de primera necesidad hoy en día cuesta, sin embargo, ¿Hemos pensado cuánto pagamos por otros servicios o productos y ¿Cuánto por la Energía Eléctrica?

Comparemos antes de hablar...	COSTO MES \$	COSTO DIARIO \$	ENERGÍA ELÉCTRICA Costo por día \$	
			BAJO CONSUMO	CONSUMO MODERADO
PRODUCTO/SERVICIO				
TELECABLE	230.00	7.67	3.97	10.96
TELÉFONO	300.00	10.00	3.97	10.96
CINE 1 BOLETO	94.00	47.00	3.97	10.96
REFRESCOS 0.5 LTS.	180.00	6.00	3.97	10.96
REFRESCOS 2.5 LTS.	450.00	15.00	3.97	10.96
CERVEZA DE BOTE	300.00	10.00	3.97	10.96
CIGARROS	536.00	17.00	3.97	10.96
PERIÓDICO	210.00	7.00	3.97	10.96
REVISTA	120.00	4.00	3.97	10.96

Consumo Bajo: Hasta 280 KWH Bimestrales.
Consumo Moderado: Entre 280 y 500 KWH Bimestrales.
Alto Consumo: Mayores a 500 KWH Bimestrales.

CFE Una empresa de clase mundial

¿Cuánto Consumo?

Electrodomésticos	Horas de uso al día	Consumo Bimestral (kWh)
6 focos de 75 Watts	3	81
6 lámparas ahorradoras de 20 watts	3	22
Refrigerador de alta eficiencia de 14 pies cúbicos	24	81
Televisión a color	6	45
Plancha	1/2	18
Lavadora de ropa	1/2	43
Cafetera	1	51
Secadora de pelo	1/4	11
Ventilador	10	48
Horno de Microondas	1/4	11
Aspiradora	1/2	12
Aire acondicionado, alta eficiencia	1/2	42

05/07/2007

El hecho de conocer aspectos que le benefician o perjudican al cliente en su bolsillo es donde se demuestra el valor que tiene el servicio recibido, es por ello que nos damos a la tarea de proporcionar continuamente asesorías a clientes en baja y media tensión que así lo requieren dejando constancia de ello en el proceso de comercialización, de igual manera se lo preguntamos como a continuación se puede observar en la encuesta externa, a su vez estos factores fortalecen y se ven reflejados en el porcentaje de satisfacción observado en el criterio 8.

3.1.4 Nos anticipamos a las necesidades y expectativas del cliente con el diario análisis y explotación de reportes que podemos obtener de los sistemas transaccionales SICOSS, SICOM, SIAD, SADAS, SIMED, SIEN; ejerciendo el presupuesto de explotación y de inversión del proceso de creación de infraestructura, en programas de mantenimientos preventivos de los procesos de aseguramiento en alta, media y baja tensión, correctivos y de mejora a instalaciones y equipos. La consolidación y análisis del Sistema de Clientes actuales y futuros también son fuente de información para direccionar las acciones hacia lo que el cliente requiere (encuestas y captación de sugerencias en buzones). También logramos cubrir las expectativas de los clientes, cumpliendo los acuerdos y compromisos que en la atención directa y personalizada son manifestados en cada requerimiento (conexión de nuevos servicios, corrección a alguna deficiencia en el suministro, el servicio, la atención). Se tiene disponibilidad de folletería en oficinas y entrega de información personalizada en cada nueva conexión así como la firma personalizada del contrato respectivo en el domicilio del cliente, nos adelantamos a las necesidades de información sobre horarios y la instalación de nuevos módulos de atención donde además de la cobranza otorgamos asesorías sobre uso del servicio, medidas de seguridad y ahorro de energía.

En lo referente a la prevención buscamos por medio de nuestros sistemas transaccionales obtener información que nos permita anticiparnos a posibles inconformidades del cliente, tal es el caso en el estudio de las inconformidades por sector la cual realiza el proceso de aseguramiento buscando eliminar interrupciones del suministro en un mismo lugar o por el mismo motivo, otro ejemplo son las estrategias en el proceso de comercialización

implementando acciones que ayuden a disminuir el índice de cancelación de facturas lo cual deteriora en demasía la imagen y credibilidad que el cliente pueda tener sobre nuestro trabajo siendo este un indicador clave de la eficiencia de nuestros procesos.

3.1.5 Integramos en nuestros procesos de cada centro de trabajo elementos de valor, requisitos y expectativas, al presentarnos la solicitud de un nuevo suministro determinamos las características que requiere del producto. Una vez siendo un cliente cautivo identificamos nuevos elementos de valor por medio de encuestas que realizamos por medios externos o internos en presencia del cliente, estos nuevos elementos o requisitos pueden ser: Capacidad de oferta para su demanda (instalaciones de distribución/kw); interrupciones de suministro; tiempo de las interrupciones; áreas de atención accesibles; agilidad de trámites; facturas/ cobros correctos; cumplimiento de plazos legales normativos e implementados para lograr la satisfacción de los clientes; disposición de medios para efectuar sus pagos (Centros de Pago); certificaciones permanentes al servicio que garanticen las condiciones óptimas de la comercialización las cuales se realizan cada bimestre al momento de medir el consumo registrado en cada equipo de medición verificando las condiciones completas de la instalación y normativas del suministro.

Para cada tipo de clientes existen diferentes elementos, requisitos y expectativas que a continuación se mencionan:

Por nivel de tensión:

Clientes de media tensión: Continuidad en el suministro y variación de voltaje.

Clientes de baja tensión: Continuidad en el suministro, facturación correcta y reanudación del crédito.

Por tipo de cliente:

Cliente gobierno municipal: Alumbrado público, Bombeo de aguas potables.

Cliente gobierno estatal: Hospitales, Ceresos, su factor crítico es la continuidad.

Cliente gobierno federal: La continuidad del suministro

Derivado de la identificación de estos elementos de nuestros distintos grupos de clientes, tenemos establecidos los compromisos de servicio y de suministro los cuales establecen el tiempo máximo en que debemos dar respuesta a las solicitudes capturadas en nuestros sistemas transaccionales, de los que llevamos una medición diaria y mensual del cumplimiento.

Con la finalidad de no perder clientes nos damos a la tarea mes a mes previo al cierre de operaciones de gestionar el pago de facturas pendientes por medio de nuestros Verificadores y Auxiliares Comerciales Especializados del proceso de comercialización evitando con esto cancelaciones de contratos que generaran nuevos tramites y nuevos pagos por recontractación, de igual manera nos fortalecemos como institución al no disminuir el número de clientes cautivos.

Difundimos información de los servicios que proporcionamos y que son de interés por medio de ilustraciones pintadas en nuestras instalaciones, folletos, y equipos electrónicos como Cfemáticos o los Matrix, donde se proporciona información de interés a toda persona que tenga necesidad de acceder a ella como es costos tarifarios, ubicación de oficinas, centros de pago, información del aviso recibo, como leer lecturas de su medidor entre otros....

3.1.6 Determinamos los beneficios y resultados por medio de encuestas realizadas de manera sistémica internamente en la institución de manera mensual y por medio de organismos externos como son la empresa CIDECO que realiza una encuesta semestral en el ámbito de la Zona por medio de una muestra estadística , y Mitofsky quien realiza una encuesta anual, cabe mencionar que con los muestreos realizados por estas empresas en el levantamiento de encuestas se establece un grado de confianza del 95% de que los estimadores de la muestra no tengan una diferencia mayor al 7% de los parámetros poblacionales. La satisfacción del cliente en la Zona en los últimos 3 años ha ido a la mejora sustancialmente. Otra forma de conocer resultados es por medio de los consejos

consultivos que realizamos en la zona obteniendo información directa del cliente desde su perspectiva de representante de la sociedad.

3.1.7 Identificamos nuevas oportunidades de negocio al momento de contactar con los ayuntamientos de la zona para conocer su plan de desarrollo, o con la elaboración de nuestro plan rector, además de un análisis del comportamiento de los datos estadísticos a través de repetir el proceso de encuestas año con año, el cual nos muestra algunas tendencias con las que podemos identificar comportamientos y necesidades futuras de nuestros clientes, por tal motivo debemos estar preparados con la infraestructura necesaria que soporte las exigencias futuras.

3.2 Relación integral con los clientes

3.2.1 Respondemos con efectividad a los requisitos y necesidades de nuestros clientes buscando obtener relaciones positivas y de largo plazo estableciendo alianzas estratégicas con algunos segmentos como es el caso de los consejos consultivos, los grupos de enfoque y la celebración de convenios con ayuntamientos, además otorgamos los medios adecuados para dar respuesta a las necesidades de los clientes y superar sus expectativas; esto nos sirve para definir estrategias que concluyan en una relación integral a largo plazo. Por otra parte cada uno de los procesos realizamos planes creadores de valor con estrategias obtenidas de las sugerencias y necesidades de los clientes captadas por medio de las encuestas, los cuales van encaminados a mejorar la atención y el servicio.

3.2.2 Comunicamos los requisitos y necesidades de nuestros clientes a la totalidad de los procesos por medio de la difusión masiva de la encuesta CIDECO semestral así como cada proceso de negocio tiene una sola entrada de información en la zona por medio del personal de Contacto CFE, que se creó con la finalidad de desarrollar relaciones duraderas con los clientes, este proceso contempla atender desde inicio a nuestros clientes para proporcionar el valor que espera de nuestro servicio, así como mediante procesos de negocio (criterio 6), capacitación y facultamiento del personal, para poder dar

una respuesta oportuna y mantener una relación integral con los clientes, además de utilizar como apoyo para ello la tecnología con la que podemos dar un mejor servicio y cumplir con los compromisos pactados con ellos, mejorando la lealtad hacia la organización.

3.2.3 Damos respuesta y nos anticipamos a las necesidades planteadas por los clientes cuando estos buscan asesoría, información o ayuda creando 58 centros de pago que evitan desplazamientos innecesarios a las oficinas, así como otras alternativas como la cobranza domiciliada y el pago por medio de Internet, de igual manera buscando incrementar la lealtad y relaciones positivas con nuestros clientes, abrimos el modulo Quiroga, Villa Escalante y Caracuaro con la finalidad de atender de manera personalizada a los clientes de esos municipios, lo anterior nos ha arrojado resultados excelentes en la cobranza, ya que sólo 6 de cada 100 clientes pagan en nuestras ventanillas, nuestra fortaleza esta en los comisionistas y centros de cobro, en donde el porcentaje alcanza el 78% del total de la cobranza, de ahí la importancia de reunirnos periódicamente con estos para conocer sus necesidades respecto al trato y atención con nuestros clientes rurales.

3.2.4 Recibimos y respondemos de manera efectiva y oportuna evitando quejas o reclamaciones con la inversión en diferentes tecnologías como son los sistemas para agendar solicitudes (SADAS), hemos buscado proporcionar un servicio y suministro de calidad con el cumplimiento de los compromisos de servicio, creamos alternativas que evitan largas esperas en nuestros centros de atención entre otros requerimientos, así como trabajar en la actualización de los comisionistas quienes nos realizan la cobranza de facturas en las áreas rurales, lo anterior se plasma en nuestro sistema como “Procesos” a nuestros clientes, todo lo anterior se considera parte de nuestro Contacto CFE.

También otorgamos atención y asesoría profesional personalizada en campo en el momento de la certificación y atención domiciliada, ya que si en ese momento el cliente tiene duda de la misma el trabajador le da la información y asesoría mediante un diagnóstico de su consumo, necesario para poder encontrar áreas de oportunidad en las instalaciones del cliente, para ahorrar energía y esto se traduzca en ahorro económico, además de que estas acciones se reflejan en la disminución de inconformidades. Asimismo como apoyo a nuestros clientes siempre cuentan con información actualizada sobre costos tarifarios y gasto que generan sus aparatos consumidores de energía, en nuestras instalaciones de atención personalizada.

3.2.5 Damos apoyo y soporte a los clientes con cortesía, oportunidad y calidad en el servicio buscando el confort y armonía de las oficinas; actitud, presentación y capacitación del personal; accesibilidad para trámites y captación de cobros, inversión tecnológica, tiempos óptimos de respuesta y sistemas de trabajo computarizados, amigables y de fácil y ágil uso. Se cuenta con un área de atención personalizada integrada por personal altamente capacitado (contacto CFE), en donde se registran todos los requerimientos de los clientes y se direcciona al proceso de negocio que así corresponde a través de los sistemas transaccionales.

Nuestra infraestructura se encuentra cerca del cliente y de acuerdo a las necesidades planteadas de nuestro servicio, se han construido y remodelado instalaciones de atención, implantado nuevos sistemas que evitan desplazamientos a las oficinas, invirtiendo en tecnología para dar respuesta y soluciones, para así otorgar y proporcionar un servicio y suministro de calidad, se tomaron acciones que evitan largas esperas en nuestros módulos de atención, respuesta rápida en cuanto a inconformidades por consumo anormal, reconexiones en el mismo día al suspender el suministro por falta de pago, entre otros requerimientos.

3.2.6 Para minimizar los costos e impactos asociados a las quejas y reclamaciones, tenemos la siguiente infraestructura la cual es sustento diario de la atención y servicio que brindamos:

- Personal profesional y comprometido con la calidad en el servicio a nuestros clientes.
- Agencias comerciales y módulos para atención a clientes en 6 cabeceras de Municipio de la Zona.
- Notificación de la facturación por vía electrónica por medio del Cfemail.
- 2 CFEMATICOS en la Ciudad de Pátzcuaro, 1 en Tacámbaro, 1 en Ario de Rosales y uno más en Quiroga, con horarios accesibles al cliente.
- CAR divisional para atender vía telefónica a clientes que utilizan este medio de comunicación a través del número corto 071, para realizar cualquier trámite sin desplazarse a las oficinas.
- Un total de 58 Centros de Pago distribuidos en las principales poblaciones de la Zona con la finalidad de evitar perdida de tiempo del cliente por largos traslados.
- Un total de 231 comisionistas que atienden poblaciones rurales.
- Disponibilidad total en cualquier horario por parte del personal sindicalizado y no sindicalizado para la atención de clientes.
- Portal de la CFE en Internet en donde se tienen disponibles los principales servicios que se prestan en la Zona
- Aviso personalizado en el caso de tener libranzas en nuestras instalaciones con la finalidad de afectar en lo menor posible la continuidad del servicio al cliente.
- Llevamos acabo reestructuraciones de rutas y ciclos para un mayor orden en nuestra facturación que se refleje en una correcta facturación para el cliente.

3.3 Valor entregado a los clientes.

3.3.1 La forma en que determinamos el nivel de cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas del cliente, así como los elementos de valor que les proporcionamos es por medio de los resultados en diferentes evaluaciones como lo es la satisfacción en la encuesta CIDECO en la cual al cierre del 2007 fuimos la zona con el mejor indicador de satisfacción de las trece que comprende la división centro occidente, de igual manera la evaluación anual divisional determino a dos de los procesos de la zona como el primer lugar en resultados. En el criterio 8 incluimos información referencial en cuanto a resultados con otras instituciones así como con algunos organismos de tipo internacional.

3.3.2 Evaluamos el valor entregado a los clientes en función a los indicadores que tenemos plasmados en nuestro tablero de mando integral con indicadores de satisfacción, lealtad, honestidad y transparencia entre otros, los cuales podemos ver su comportamiento en el TMI en la perspectiva de clientes y sociedad. En el caso de desviaciones en los indicadores de atención al cliente elaboramos no conformidades que van dirigidas a realizar acciones correctivas y preventivas encaminadas a mejorar el indicador de servicio que pueda sufrir algún deterioro.

Además para mejorar la evaluación del valor entregado implementamos programas y/o procedimientos de trabajo preventivos (atención integral de sectores, correcciones de datos que influyen en la facturación, verificaciones de los equipos de medición). También se identifican e incluyen en los presupuestos de inversiones las necesidades de remodelaciones, mejoras y adiciones a las instalaciones. La estadística de inconformidades y los riesgos del comportamiento futuro de este índice determina la prioridad de los programas.

3.3.3 Realizamos acciones efectivas de control y mejora de la satisfacción del cliente

realizando programas de acciones al obtener resultados de la encuesta de satisfacción con los clientes que nos detectaron posibles áreas de oportunidad atendiéndolos de manera personalizada y realizando acciones que nos permitan en las siguientes encuestas elevar el nivel de satisfacción, asesorándolos con referencia al precio y ahorro de energía, estableciendo centros de pago cercado a sus domicilios, abriendo nuevos módulos de atención.

Para asegurar lo correcto y oportuno de la atención contamos con un procedimiento para atención de inconformidades además nos apoyamos en los sistemas de información revisando el volumen de trabajo asignado, atendido y pendiente, de tal manera que cualquier retraso o situación extraordinaria o fuera de contexto se monitorea hasta tener la seguridad y pruebas de que se solucionó el problema.

3.3.4 Utilizamos los resultados de satisfacción de los clientes como una guía que nos lleva a identificar la forma en que vamos a incrementar su satisfacción por medio de la mejora a nuestros sistemas transaccionales y nuestros procesos, como ejemplo de ello es la reciente puesta en marcha de la facturación en sitio en el proceso de comercialización en media tensión, con el establecimiento de la agenda en los sistemas SADAS y SIAD, así como buscamos con los planes creadores de valor resultados que van directos a incrementar la satisfacción del cliente con la mejora continua en los procesos.

El tener segmentados nuestros clientes nos da la oportunidad de identificar aquellos con los cuales podemos compartir recursos, unir talentos o desarrollar ideas innovadoras y acelerar el aprendizaje para maximizar satisfacción, clientes con los cuales desarrollamos relaciones de largo plazo en función a estrategias que generan ventajas ganar-ganar con asesorías tarifarias para un menor costo en sus facturaciones o en su caso con representantes de gobierno o dirigentes de algunos grupos de la sociedad. Prueba de ello son también las visitas que hemos tenido en nuestras instalaciones por parte de institutos

educativos como son CONALEP y el CECATI, así como la celebración de convenios con todos los municipios de la Zona.

Alcance

Los 107,119 clientes con los que contamos y su proyección del 3% de incremento programado para los próximos 3 años, tienen cinco puntos de atención directa, agencia Pátzcuaro, modulo Quiroga, agencia Tacámbaro, agencia Ario de Rosales y Modulo Villa Escalante, y uno más con atención virtual en la población de Carácuaro Michoacán, en estos centros de trabajo tenemos implantados los sistemas transaccionales (criterio 4) en los cuales el personal que pertenece a los procesos de negocio todos los días tiene acceso en sus tareas diarias a utilizar estos sistemas.

Sistema	Grado de aplicación	Alcance	Puesta en operación	Frecuencia de us
Clientes	Se aplica a nuestros 107,119 clientes en los cinco centros de trabajo de la Zona: Cabecera de Zona, Modulo Quiroga, Área Tacámbaro, Agencia Ario de Rosales y Modulo Villa Escalante	En las actividades cotidianas del personal de Contacto CFE así como a todo el personal de los procesos de Negocio. Nos sirve para prevenir inconformidades que afectan la satisfacción y lealtad.	1998	Diariamente

Tabla 1.1.2 Implantación del Sistema de Clientes

El Contacto con los clientes es constante y directo con el total de ellos, con atención domiciliada, asesorías, comisionistas y centros de pago, atención telefónica las 24 horas los 365 días del año por medio del número telefónico 071 y con disponibilidad constante en las oficinas de atención antes mencionadas.

Diariamente se explota la información de los sistemas de clientes para identificar las solicitudes que están pendientes de atención, así como la afluencia de clientes que pagan tanto en Cfematicos como en ventanilla, apoyándonos en los sistemas de información como son el visor de agencias, monitoreo de Cfemáticos, Matrix, CFETurno, etc.

Los dueños de los procesos de Asesoría y cotizaciones (SIAD) y de Promoción e Incorporación de Nuevos Suministros en Baja Tensión (SADAS) verifican su agenda de trabajo diario, para la programación de sus actividades a realizar durante el día. Así mismo ellos realizan la terminación de sus actividades en los sistemas transaccionales.

En el proceso de comercialización contamos actualmente con Equipos dueños de proceso, conformado por una encargada de sección y 3 auxiliares comerciales especializados, quienes tienen la facultad de decidir que hacer por el cliente, con una factura y hasta un ciclo de facturación, logrando con esto facultamiento y autonomía tal como se menciona en el criterio 3.1. En la organización, el personal operativo (dueños de proceso) y directivo, explota la información que considera de apoyo para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Evaluación y mejora

Por cada centro de trabajo se obtiene información que se consolida y puede ser analizada y que estadísticamente integra e identifica particularidades del ámbito a nivel Zona, Área o Agencia.

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

Evaluación y Mejora						
Sistema	Mecanismos	Indicadores		Ciclos de mejora	Formación competitiva referencial	Conclusión de aprendizaje
		Eficiencia	Efectividad			
Clientes	Tablero de Mando Integral	Toma de lecturas Urbanas. Reparto aviso recibo Urbano. Inconformidades por cada mil usuarios. Tiempo de interrupción por usuario. Tiempo promedio de conexión.	Satisfacción de los clientes. Lealtad de los clientes. Imagen de rectitud Cumplimiento global de compromisos con los clientes.	Se evalúan de manera mensual con metas establecidas al inicio del año.	Nos comparamos con otras Zonas de la división y de otras divisiones del país	Búsqueda continua de nuevas estrategias que nos lleven a mejorar la satisfacción, lealtad así como logramos anticiparnos a las necesidades del cliente.

Tabla 1.1.3 Evaluación y mejora del sistema de clientes.

Cada proceso lleva la medición y cálculo de sus índices, y la estadística nos sirve para estructurar programas operativos y de inversión, dándoles seguimiento directo a través de su repercusión reflejada en la tendencia de sus valores.

Capítulo IV

Recolección y procesamiento de datos

4.1 Establecimiento del tipo de encuesta

Para asegurar la representatividad de la información derivada de las encuestas se requiere de un muestreo estadístico que satisfaga las condiciones básicas de precisión y confiabilidad.

El concepto de precisión se refiere a la desviación máxima aceptable de los resultados de la muestra con respecto a los valores poblacionales. La confiabilidad, por su parte, es la probabilidad de que se cumpla la **precisión** definida; en este caso, se establece que el diseño de la muestra debe tener una probabilidad del **95%** de que los estimadores de la muestra no tengan una **diferencia** mayor al **7%** de los parámetros poblacionales.

Con base en la información proporcionada por CFE, usuarios existentes a febrero de 2007, se realizará un **muestreo estadístico aleatorio estratificado**, donde se asegure la representatividad de cada uno de los diferentes tipos de usuarios del servicio por zona y agencia, clasificados en tarifa 1 y tarifa 2, además se considera la ubicación geográfica de los usuarios, área urbana y rural, así como los niveles de consumo en bajo, medio y alto para el caso de usuarios de tarifa 1.

4.2 Confiabilidad de la muestra

La muestra se calcula con base al área geográfica mínima donde se requiere tener certeza estadística, en este caso el cálculo de muestra se realiza tomando como referencia las poblaciones más representativas en clientes que conforman la zona Pátzcuaro.

De esta forma se tiene:

Fórmula empleada para el cálculo de la muestra a considerar en la zona:

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

$$n = \frac{p * q}{\left[\frac{e^2}{z^2} + \left(\frac{p * q}{N} \right) \right]}$$

Dónde:

p y q son valores de 0.5 que son valores extremos en la fórmula.

e = Error permisible, en este caso 7 %

z = Valor normalizado para una confiabilidad determinada, en este caso 95%

N = Número total de usuarios por zona

Ejemplificando el uso de la fórmula anterior tenemos que el número de encuestas a aplicar en la Zona Morelia queda como sigue:

$$n = \frac{p * q}{\left[\frac{e^2}{z^2} + \left(\frac{p * q}{N} \right) \right]} \quad n = \frac{0.5 * 0.5}{\left[\frac{0.07^2}{1.96^2} + \left(\frac{0.5 * 0.5}{104,498} \right) \right]} \quad n = \frac{0.25}{\left[\frac{0.0049}{3.8416} + \left(\frac{0.25}{104,498} \right) \right]}$$

$$n = \frac{0.25}{(0.00127551 + 0.00000075814)} = \frac{0.25}{0.00127627} = 195.88 = 196$$

De manera análoga se realiza el cálculo para las demás zonas, resultando de la siguiente manera:

Clave	Zona	Usuarios			Encuestas por tarifa		
	Nombre	Total T1*	T-02	TOTAL	Muestra	T1	T2
DF450	PATZCUARO	43,908	60,590	104,498	196	82	113

La distribución de las encuestas al interior de la zona se realiza ponderando la distribución de usuarios en áreas urbanas y rurales, tipo de tarifa contratada y niveles de consumo entre los usuarios de tarifa 1. *) Se considera T-01, T-1A, T-1B, T-1C, T-DAC

Las encuestas, tanto tarifa 1 (con sus diferentes niveles de consumo), como tarifa 2 se distribuirán en los municipios que conforman cada agencia de acuerdo a su peso específico en cuanto a número de usuarios.

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Nombre del				Medidor				
Zona:				Agencia:				
Municipio				Localidad				
Tarifa:	<input type="checkbox"/> Doméstica (T-01)	<input type="checkbox"/> Comercial (T-	Sector:	<input type="checkbox"/> Urbano	<input type="checkbox"/> Rural			
Consumo	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto	Pago aproximado: \$				
Fecha de la entrevista: (DD/MM/AA)							<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="7"/>

Buenos días /buenas tardes; estamos realizando una encuesta para Comisión Federal de Electricidad para conocer su opinión sobre los servicios que le brinda, ¿podemos entrevistar a la persona que haya realizado algún trámite, como: la contratación, pago o aclaración sobre su recibo?

Encuestador esperar por la persona y repetir el saludo.

Buenos días /buenas tardes; estamos realizando una encuesta para Comisión Federal de Electricidad para conocer su opinión sobre los servicios que le brinda, ¿Puede prestarnos unos minutos de su tiempo?

General

1. En el último año, ¿ha solicitado algún servicio a CFE?
- 1) Sí $\frac{2}{}$ No (P-3)
2. ¿Le informaron el tiempo comprometido para atender su solicitud?
- 1) Sí $\frac{2}{}$ No (P-3)
- ¿Le cumplieron el tiempo comprometido para atender su solicitud?
- 1) Sí $\frac{2}{}$ No
3. En el último año, ¿ha tenido problema con algún servicio de CFE y de ser así, cual fue?
- 1) Sí Cuál? _____ (P-3a)
- 2) No (P-4)
- 3a. ¿El personal mostró interés en solucionar su problema?
- 1) Sí $\frac{2}{}$ No

Satisfacción

4. Con escala de 0 a 10 como en la escuela, donde 0 es muy malo y 10 es excelente, ¿cómo califica el servicio que actualmente le brinda la CFE?
5. Con escala de 0 a 10 como en la escuela, donde 0 es muy malo y 10 es excelente, ¿Qué

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

37. ¿Ha utilizado la línea de teléfono 071?

- 1) Si 2 No (Ir a pregunta 42) 3 No sabe que existe (Ir a pregunta 42)

38. Cuando se comunicó a la línea 071, ¿le contestaron rápido?

- 1) Si 2) No

39. El trato brindado vía telefónica, ¿cómo lo califica? (leer opciones)

- 1) Excelente 2) Bueno 3 Ni bueno ni malo 4) Malo 5) Pésimo

40. ¿Se solucionó su petición?

- 1) Si 2) No

41. ¿Cómo califica el servicio proporcionado a través de la línea 071? (leer opciones)

- 1) Excelente 2) Bueno 3 Ni bueno ni malo 4) Malo 5) Pésimo

Honestidad

42. En el último año, en algún contacto con personal de CFE ¿ha detectado alguna conducta deshonestas?

- 1) Si 2) No (P-44) 3) No ha tenido contacto con él(p-44)

43. ¿De qué tipo? (*No Leer Opciones*)

- 1 Le ofrecieron instalarle diablitos 2 Le ofrecieron, no cortarle la luz 3 Le pidieron dinero 4 Le propusieron descuento a sus recibos 5 Le propusieron no denunciar irregularidades
- 6 Otro (especifique) _____

44. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la honradez del personal de la CFE? (leer opciones)

- 1) Excelente 2) Bueno 3 Ni bueno ni malo 4) Malo 5) Pésimo

Lealtad

45. Si existieran más empresas de servicio eléctrico ¿Se quedaría usted con? (*No Leer Opciones*)

- 1) CFE 2) Otra empresa 3 Lo pensaría tomando en cuenta:
a) Precio
b) Que no haya interrupciones de luz
c) Buena atención

d) Otros

Datos generales del encuestado:

Sexo	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	Edad: (opcional)	1)18 a 24	<input type="checkbox"/>	2)25 a 34	<input type="checkbox"/>	3)35 a 44	<input type="checkbox"/>	4)45 a 54	<input type="checkbox"/>
:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5)más de 55		<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>

Como se puede observar el alcance de la encuesta contiene información referente a la satisfacción, lealtad, tecnología utilizada, atención del personal de Contacto CFE, así como otra referente a facturación y continuidad del suministro, cabe mencionar que la aplicación que buscamos sobre la presente es en cuanto a los indicadores del TMI referentes a satisfacción, lealtad y honestidad y transparencia.

4.3 Nivel de medición de cada variable.

Las diferentes variables que se utilizan para determinar el seguimiento de la presente investigación se obtienen de la aplicación del SAPC, del seguimiento al TMI, de la capacitación obtenida en el ASPAD, por medio de estas variables se determinan los indicadores que registran el cumplimiento de cada variable los cuales los tenemos plenamente identificados en el Tablero de mando integral donde encontramos indicadores dentro de 4 perspectivas que son clientes y sociedad, competitividad, productividad de los procesos y personas. Dentro de la medición de estos indicadores se tiene establecidos los siguientes algoritmos:

Métrica 1 Calificación de satisfacción del cliente.

Algoritmo	COE / NTEA
Descripción	CALIFICACIONES OBTENIDAS POR ENCUESTA / NUMERO TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS

Métrica 2. Prospectiva de lealtad de clientes.

Algoritmo	$(NRCFE / (NRCFE + NROE)) * 100$
Descripción	$(\text{NUMERO DE RESPUESTAS "CFE"} / (\text{NUMERO DE RESPUESTAS "CFE"} + \text{NUMERO DE RESPUESTAS "OTRA EMPRESA"})) * 100$

Métrica 6 Imagen de rectitud de la DCO.

Algoritmo	100- NRSI
Descripción	100- NUMERO DE RESPUESTAS "SI"

Métrica 47 Capacitación en el puesto.

Algoritmo	CAPP
Descripción	CAPACITACION EN EL PUESTO (CAPP)

4.4 Resultados de la encuesta.

A continuación se hace mención de la última encuesta realizada para la investigación con resultados al cierre del ejercicio 2007, donde se podrá observar el comportamiento de cada pregunta en lo referente a satisfacción (Pregunta no 4), a lealtad (Pregunta no. 43), así como en lo referente a oportunidad y trato en la atención proporcionada por el personal de Contacto CFE (Preguntas 16, 17, y 19 entre otras).

Resumen de la aplicación de las encuestas

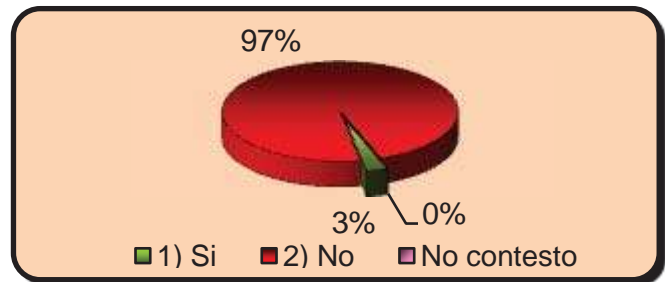
CONCEPTO	CANTIDAD	%
<u>Encuestas aplicadas</u>	207	
<u>Tarifa 2</u>	25	12%
<u>Tarifa 1</u>	182	88%
<u>Consumo bajo</u>	148	81%
<u>Consumo moderado</u>	29	16%
<u>Consumo alto</u>	5	3%
<u>Urbanas</u>	63	30%
<u>Rurales</u>	144	70%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de los cuestionarios aplicados

1 En el último año, ¿ha solicitado algún servicio a CFE?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	6	2.9%
2) No	201	97.1%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

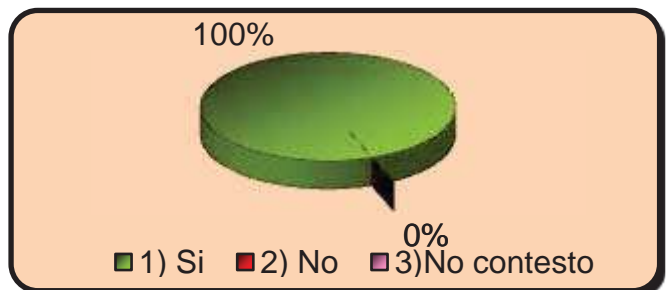
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 1



2.- ¿Le informaron el tiempo comprometido para atender su solicitud?

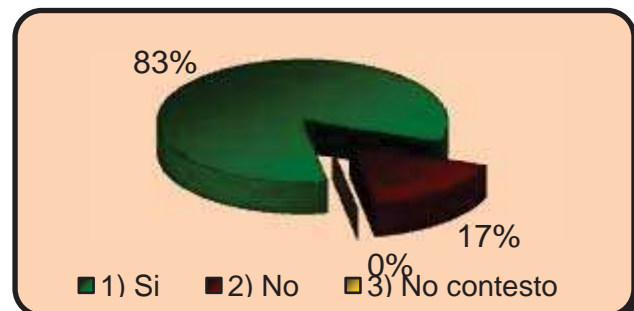
CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	6	100.0%
2) No	0	0.0%
3) No contesto	0	0.0%
TOTAL	6	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 2.



2a. ¿Le cumplieron el tiempo comprometido para atender su solicitud?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	5	83.3%
2) No	1	16.7%
3) No contesto	0	0.0%



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

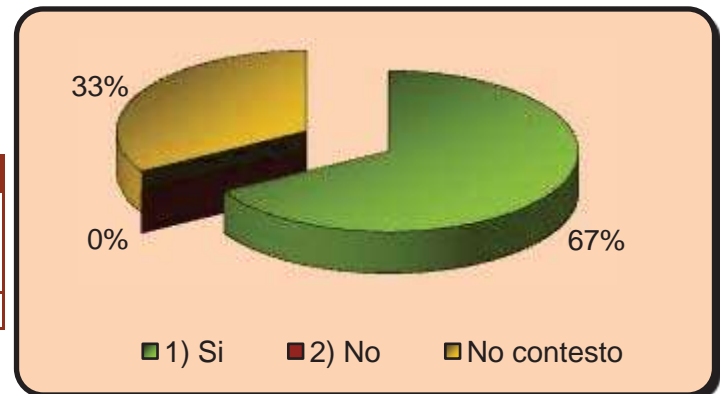
TOTAL **6 100.0%**

3a ¿El personal mostró interés en solucionar su problema?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	2	66.7%
2) No	0	0.0%
No contesto	1	33.3%
TOTAL	3	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 3a.

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información

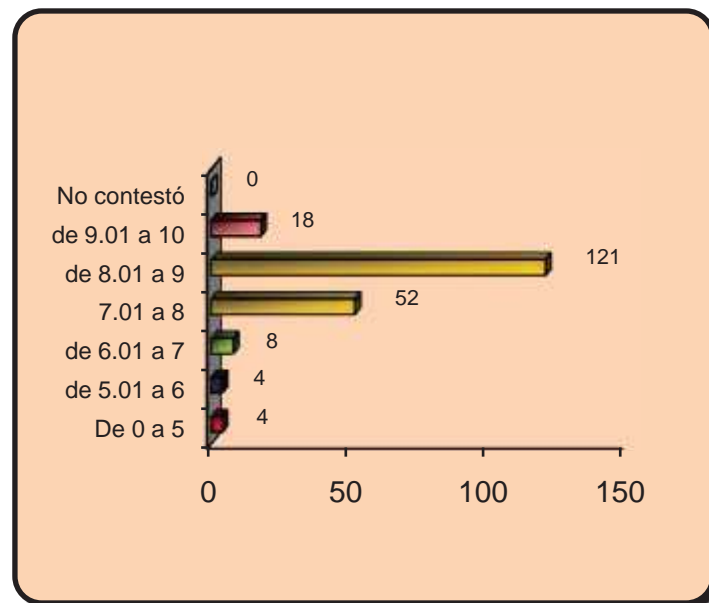


4. Con escala de 0 a 10 como en la escuela donde 0 es muy malo y 10 excelente, ¿cómo califica el servicio que actualmente le brinda la CFE?

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	%
De 0 a 5	4	1.9%
de 5.01 a 6	4	1.9%
de 6.01 a 7	8	3.9%
7.01 a 8	52	25.1%
de 8.01 a 9	121	58.5%
de 9.01 a 10	18	8.7%
No contestó	0	0.0%
TOTAL	207	

PROMEDIO **8.62**
DESVIACIÓN ESTÁNDAR **0.92**

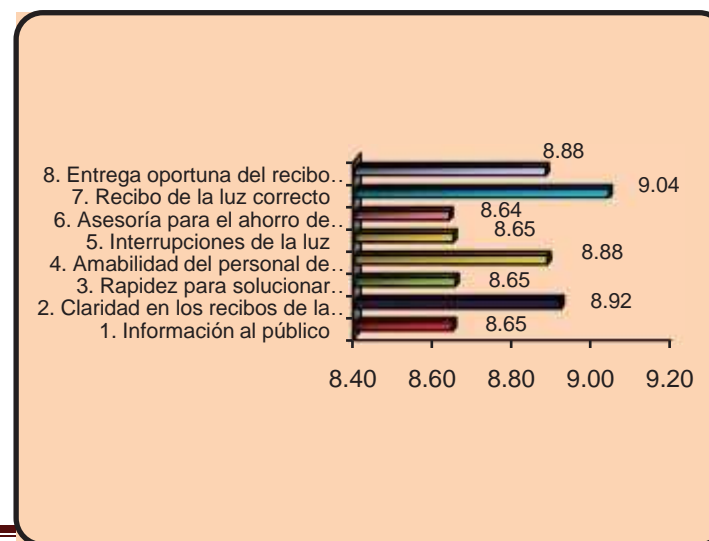
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 4.



5. Con escala de 0 a 10 como en la escuela donde 0 es muy malo y 10 es excelente, ¿Qué calificación le da usted a...?

ASPECTO A CALIFICAR	PROM.	DES. EST.
1. Información al público	8.65	0.85
2. Claridad en los recibos de la luz	8.92	1.01
3. Rapidez para solucionar problemas	8.65	0.84
4. Amabilidad del personal de campo	8.88	0.87
5. Interrupciones de la luz	8.65	0.80
6. Asesoría para el ahorro de energía eléctrica	8.64	0.80
7. Recibo de la luz correcto	9.04	0.85
8. Entrega oportuna del recibo de luz	8.88	0.99

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la

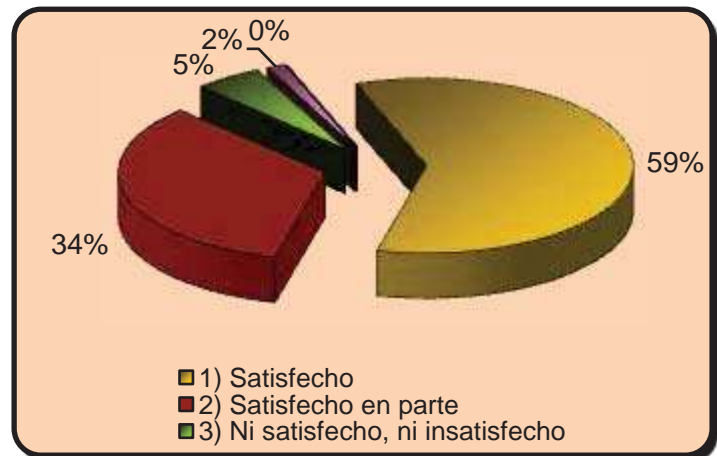


Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

6. En general, de todos los servicios proporcionados por CFE ¿Usted está?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Satisfecho	123	59.4%
2) Satisfecho en parte	70	33.8%
3) Ni satisfecho, ni insatisfecho	11	5.3%
4) Insatisfecho en parte	3	1.4%
5) Insatisfecho	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

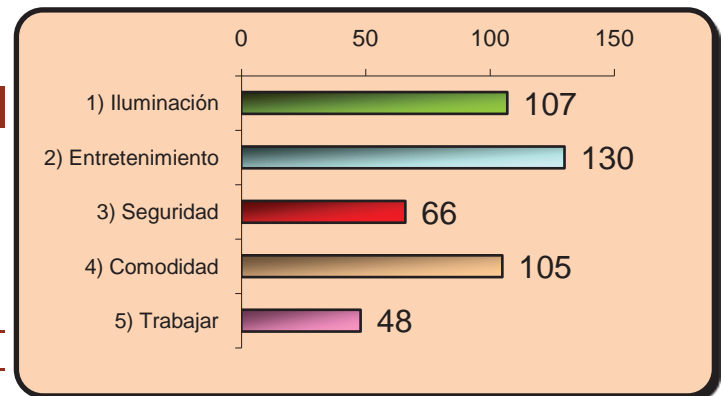
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 6.



7. ¿Qué beneficios tiene con la energía eléctrica?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Iluminación	107	51.7%
2) Entretenimiento	130	62.8%
3) Seguridad	66	31.9%
4) Comodidad	105	50.7%
5) Trabajar	48	23.2%
TOTAL DE ENCUESTAS	207	

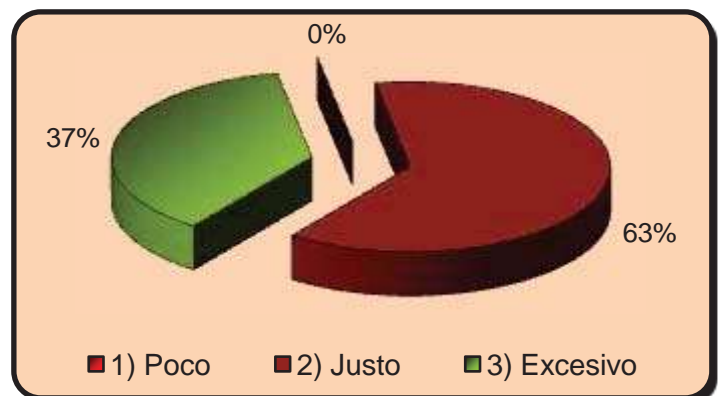
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 7.



8. Considerando los beneficios que recibe por usar energía eléctrica, usted cree que lo que paga es:

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Poco	0	0.0%
2) Justo	130	62.8%
3) Excesivo	77	37.2%
4) No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 8.



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

9. Del servicio de toma de lectura y entrega de su recibo usted está:

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Muy satisfecho	11	5.3%
2) Satisfecho	179	86.5%
3) Ni satisfecho, ni insatisfecho	16	7.7%
4) Satisfecho en parte	1	0.5%
5) Insatisfecho	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

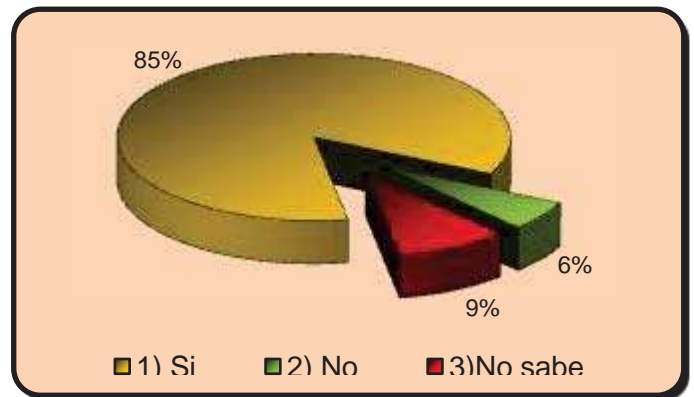
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 9.



10. ¿Es suficiente el plazo que le otorgan para pagar su recibo?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	176	85.0%
2) No	12	5.8%
3) No sabe	19	9.2%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

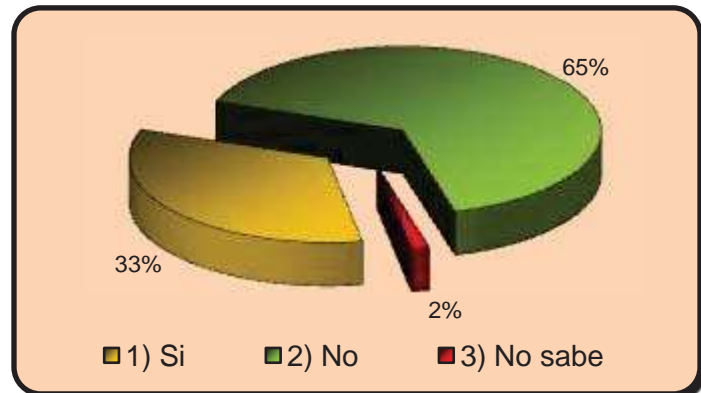
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 10.



11. ¿Considera que en el último año ha tenido un cobro de energía eléctrica indebido?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	69	33.3%
2) No	135	65.2%
3) No sabe	3	1.4%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 11.

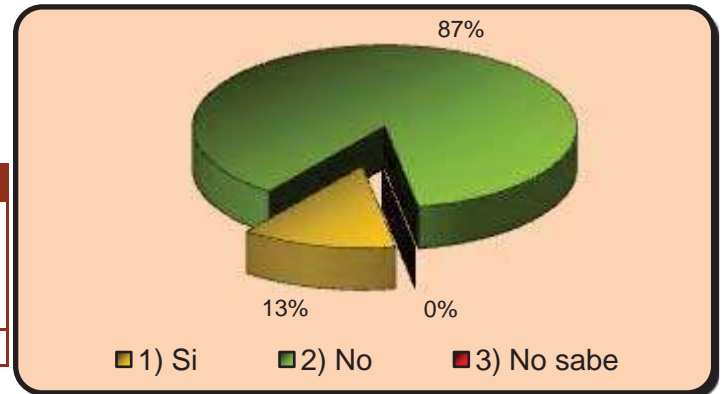


Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

12. ¿Ha presentado alguna queja ante la CFE por esta razón?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	9	13.0%
2) No	60	87.0%
3) No sabe	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	69	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 12.



13. ¿Cuál fue el resultado de su queja?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Le redujeron su pago	0	0.0%
2) Lo convencieron de que el cobro era correcto	1	11.1%
3) Le explicaron que el cobro era correcto, pero no lo convencieron	8	88.9%
4) No le dieron explicaciones	0	0.0%
5) No recibió atención.	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	9	100.0%

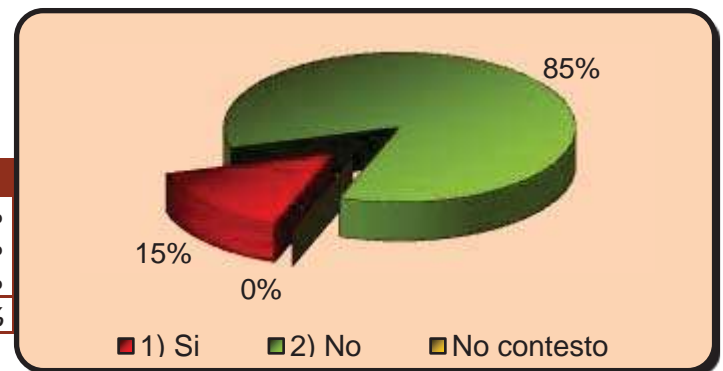
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 13.



14. En este año, ¿ha acudido a las oficinas de Comisión Federal de Electricidad?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	31	15.0%
2) No	176	85.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 14.

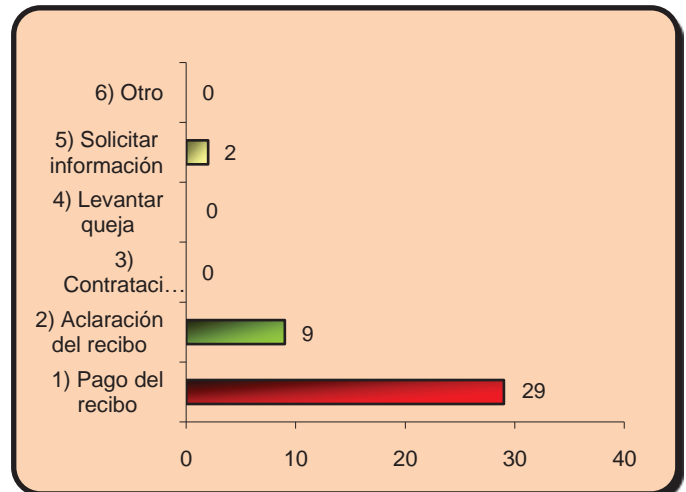


Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

15. ¿Que tipo de trámite realizó en las oficinas?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Pago del recibo	29	93.5%
2) Aclaración del recibo	9	29.0%
3) Contratación del servicio	0	0.0%
4) Levantar queja	0	0.0%
5) Solicitar información	2	6.5%
6) Otro	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL DE ENCUESTAS SI EN 14	31	

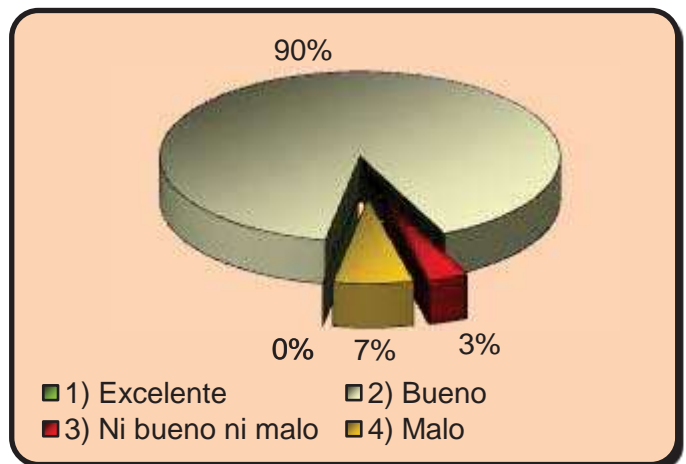
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 15.



16. ¿Cómo fue el trato que le dieron en las oficinas de CFE?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	0	0.0%
2) Bueno	28	90.3%
3) Ni bueno ni malo	1	3.2%
4) Malo	2	6.5%
5) Pésimo	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	31	100.0%

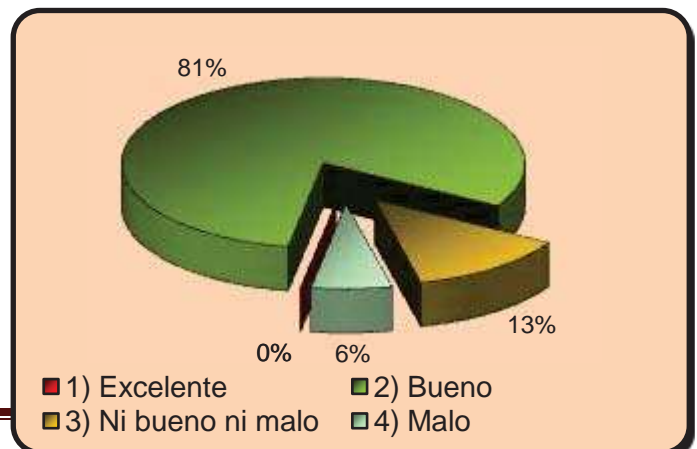
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 16.



17. ¿Cómo califica el tiempo utilizado desde que llegó a las oficinas, hasta que terminó de realizar su trámite?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	0	0.0%
2) Bueno	25	80.6%
3) Ni bueno ni malo	4	12.9%
4) Malo	2	6.5%
5) Pésimo	0	0.0%
No contesto	0	0.0%

CFE-UMSNH



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

TOTAL **31 100.0%**

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 17.

18. ¿Como evaluaría al trabajador que le atendió en la oficina en cuanto a ?

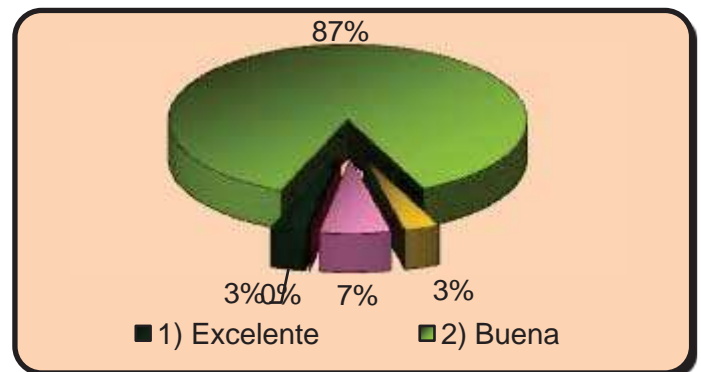
CONCEPTO	Cantidad		%		Cantidad		%		Cantidad		%	
	Excelente	Buena	Ni bueno ni malo	Malo	Pésimo							
1) Amabilidad	3	9.7%	24	77.4%	2	6.5%	3	9.7%	0	0%		
2) Solución a su solicitud	1	3.2%	22	71.0%	5	16.1%	3	9.7%	0	0%		
3) Conocimientos	1	3.2%	26	83.9%	2	6.5%	2	6.5%	0	0%		

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 18.

19. ¿En general como califica la atención proporcionada por el personal de ventanilla?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	1	3.2%
2) Buena	27	87.1%
3) Ni buena ni mala	1	3.2%
4) Mala	2	6.5%
5) Pésima	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	31	100.0%

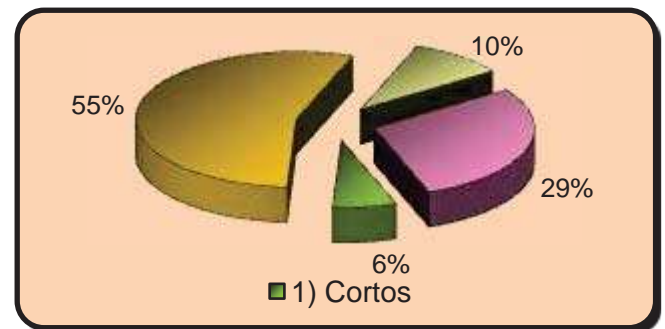
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 19.



20. Los horarios de atención al público en oficinas de CFE le parecen...

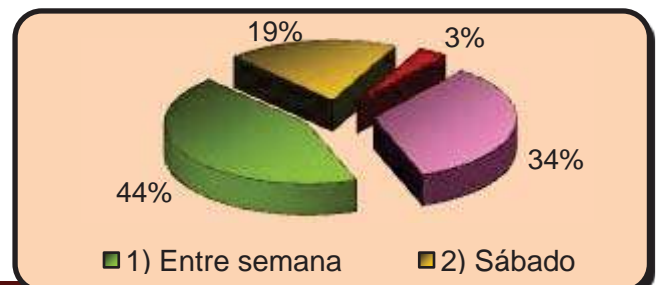
CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Cortos	2	6.5%
2) Adecuados	17	54.8%
3) Amplios	3	9.7%
4) No sabe/No contesto	9	29.0%
TOTAL	31	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 20.



21. ¿Qué día de la semana preferiría pagar su recibo?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Entre semana	90	43.5%
2) Sábado	40	19.3%
3) Domingo	7	3.4%



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

4) Es indistinto	70	33.8%
No contesto	0	0.0%

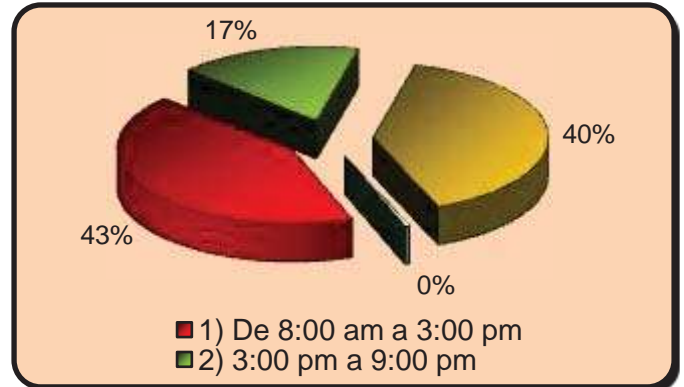
22. ¿Qué horario preferiría?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) De 8:00 am a 3:00 pm	88	42.5%
2) 3:00 pm a 9:00 pm	35	16.9%
3) Es indistinto	83	40.1%
4) Otro	1	0.5%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 22.

TOTAL	207	100.0%
--------------	------------	---------------

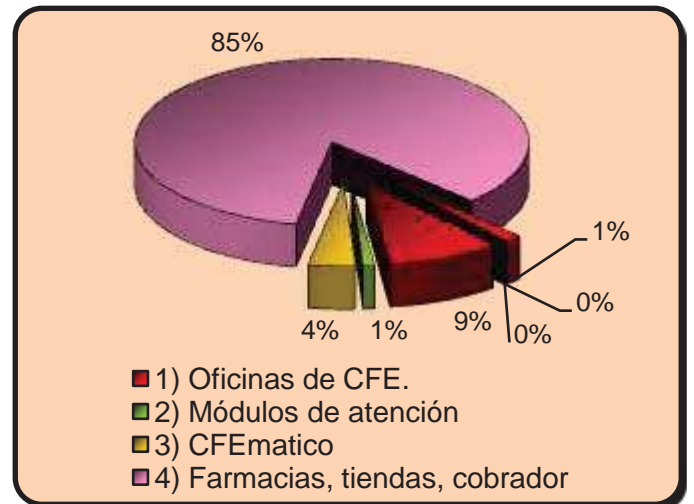
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 21.



23. ¿En dónde realiza comúnmente el pago de su recibo de luz?

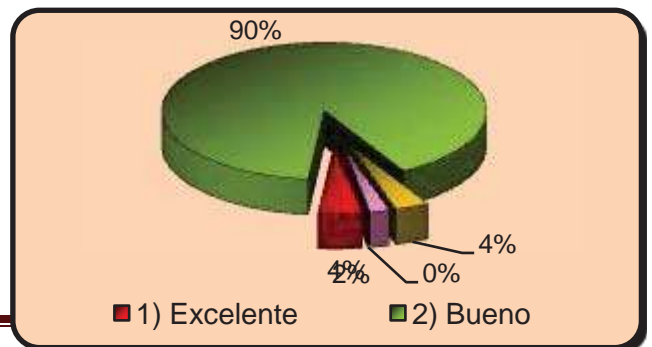
CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Oficinas de CFE.	19	9.2%
2) Módulos de atención	2	1.0%
3) CFEmatico	8	3.9%
4) Farmacias, tiendas, cobrador	175	84.5%
5) Banco	3	1.4%
6) Internet	0	0.0%
7) Otra	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 23.



24. ¿Cómo califica la atención que le dan en el lugar donde realiza comúnmente el pago de su recibo de luz?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	9	4.3%
2) Bueno	187	90.3%
3) Ni bueno ni malo	7	3.4%
4) Malo	4	1.9%



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

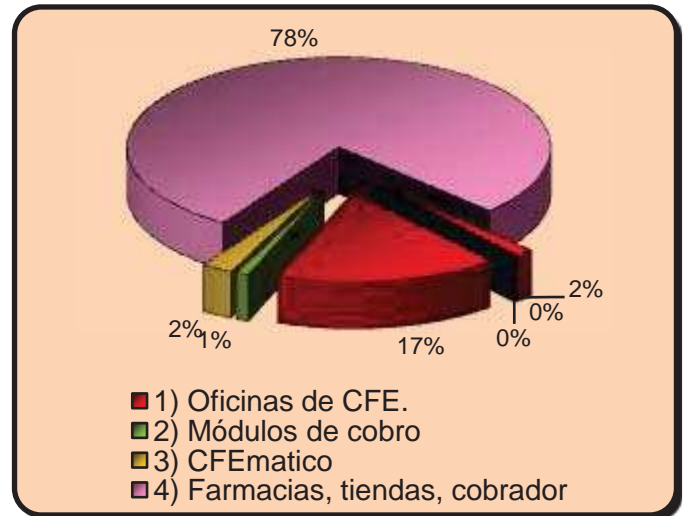
5) Pésimo	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 24.

25. ¿Dónde preferiría realizar sus pagos de energía eléctrica?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Oficinas de CFE.	35	16.9%
2) Módulos de cobro	2	1.0%
3) CFEmatico	5	2.4%
4) Farmacias, tiendas, cobrador	162	78.3%
5) Banco	3	1.4%
6) Internet	0	0.0%
7) Desde su automóvil	0	0.0%
8) Otra	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

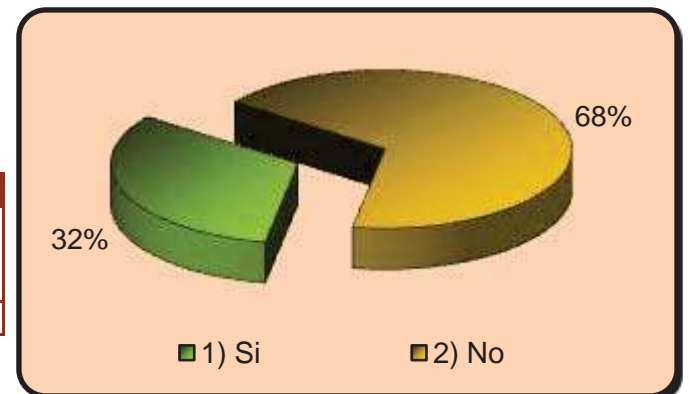
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 25.



26. ¿Observa variaciones de voltaje en su domicilio, (es decir, que la luz baje o suba de intensidad, ó se hace pequeña la imagen de su televisor)?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	67	32.4%
2) No	140	67.6%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

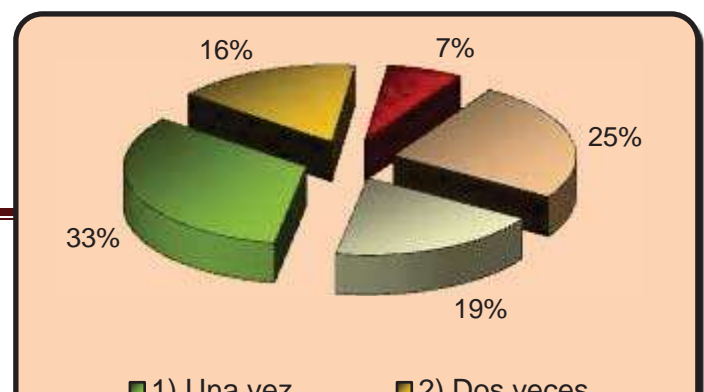
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 26.



27. En el último año ¿Cuántas veces se ha quedado sin luz por alguna falla?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Una vez	68	32.9%

CFE-UMSNH



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

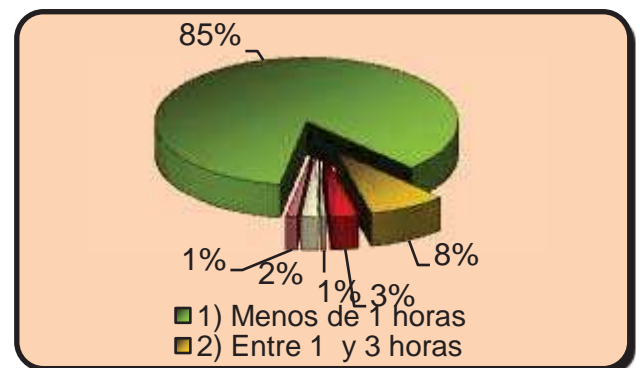
2) Dos veces	34	16.4%
3) Tres veces	14	6.8%
4) Mas de tres veces	52	25.1%
5) Ninguna	39	18.8%
No sabe / No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 27.

28. ¿En qué tiempo le restablecieron el suministro eléctrico?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Menos de 1 horas	143	85.1%
2) Entre 1 y 3 horas	14	8.3%
3) Entre 3 y 6 horas	5	3.0%
4) Entre 6 y 10 horas	1	0.6%
5) Mas de 10	3	1.8%
No contesto / No sabe	2	1.2%
TOTAL	168	100.0%

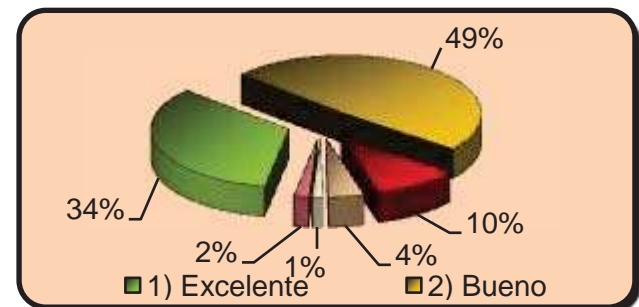
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 28.



29. Este tiempo que tardaron en restablecerle ¿Le parece?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	57	33.9%
2) Bueno	82	48.8%
3) Ni bueno ni malo	17	10.1%
4) Malo	7	4.2%
5) Pésimo	2	1.2%
No contesto	3	1.8%
TOTAL	168	100.0%

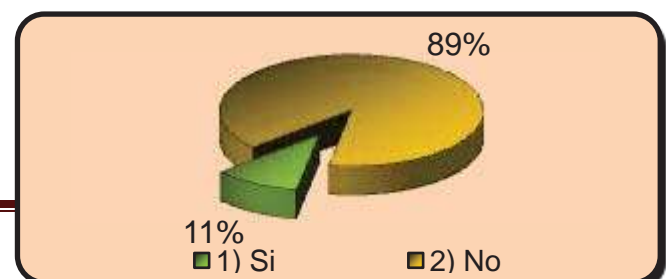
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 29.



30. ¿Ha realizado pagos en el cajero automático de CFE (CFEmático)?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
----------	----------	---

CFE-UMSNH



Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

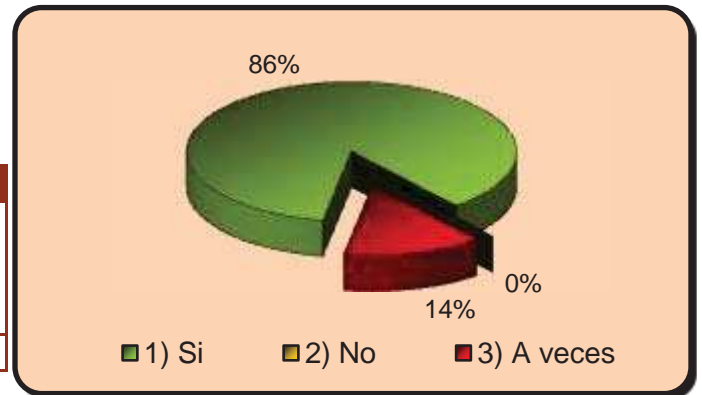
1) Si	22	10.6%
2) No	185	89.4%
No sabe / No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 30.

31. Cuando ha requerido utilizar el cajero automático de CFE (CFEmático), ¿ha estado disponible?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	19	86.4%
2) No	0	0.0%
3) A veces	3	13.6%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	22	100.0%

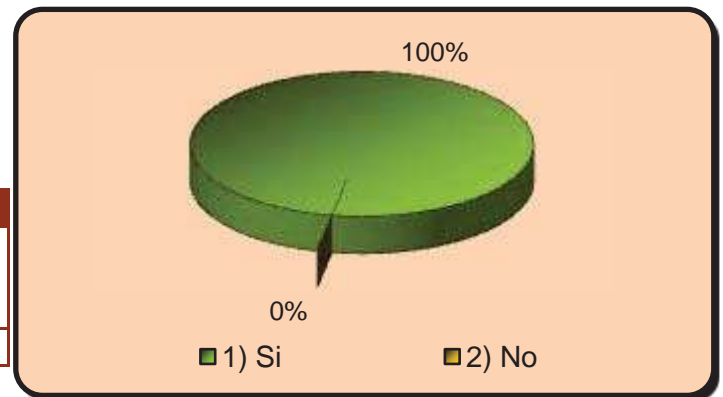
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 31.



32. ¿Considera fácil usar el cajero automático de CFE (CFEmático)?

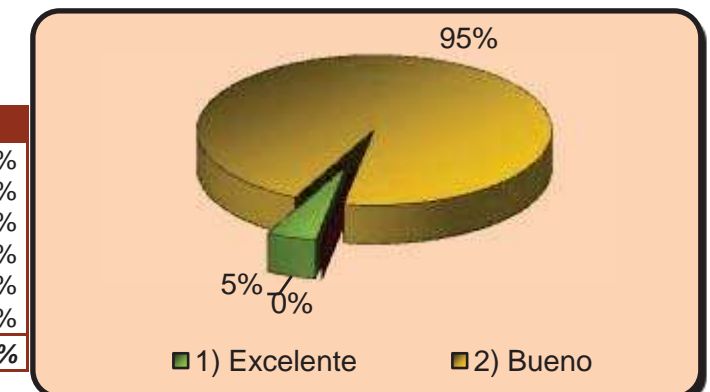
CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	22	100.0%
2) No	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	22	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 32.



33. ¿Cómo califica el tiempo que tarda en realizar su operación en el cajero automático de CFE (CFEmático)?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	1	4.5%
2) Bueno	21	95.5%
3) Ni bueno ni malo	0	0.0%
4) Malo	0	0.0%
5) Pésimo	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	22	100.0%



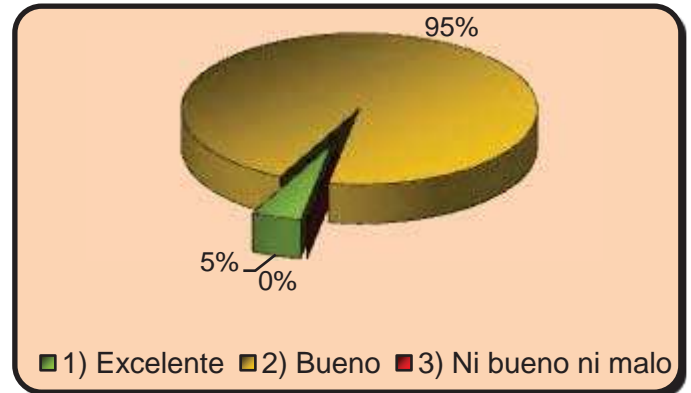
Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 33.

34. ¿Cómo califica el servicio proporcionado por el cajero automático de CFE (CFEmático)?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	1	4.5%
2) Bueno	21	95.5%
3) Ni bueno ni malo	0	0.0%
4) Malo	0	0.0%
5) Pésimo	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	22	100.0%

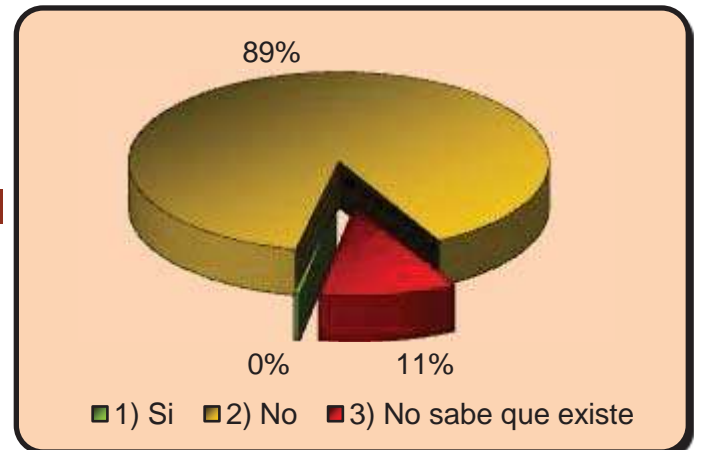
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 34.



35. ¿Ha utilizado la línea de teléfono 071?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	1	0.5%
2) No	184	88.9%
3) No sabe que existe	22	10.6%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

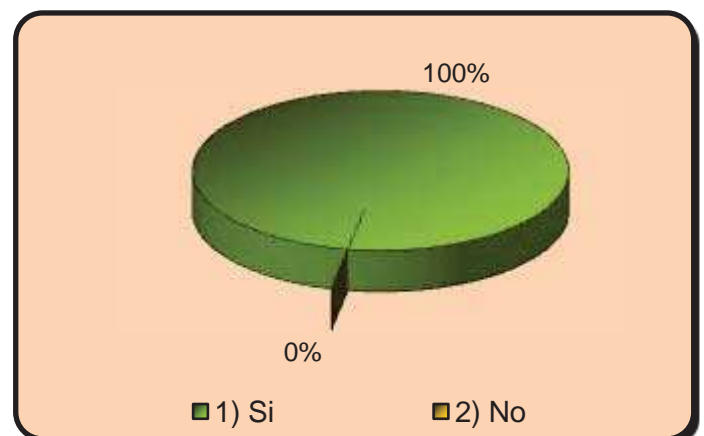
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 35.



36. Cuando se comunicó a la línea 071, ¿le contestaron rápido?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	1	100.0%
2) No	0	0.0%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	1	100.0%

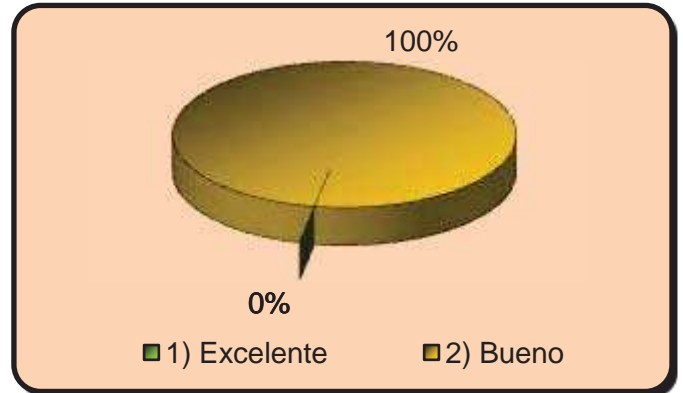
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 36.



37. El trato brindado vía telefónica, ¿cómo lo califica?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	0	0%
2) Bueno	1	100%
3) Ni bueno ni malo	0	0%
4) Malo	0	0%
5) Pésimo	0	0%
No contesto	0	0%
TOTAL	1	100%

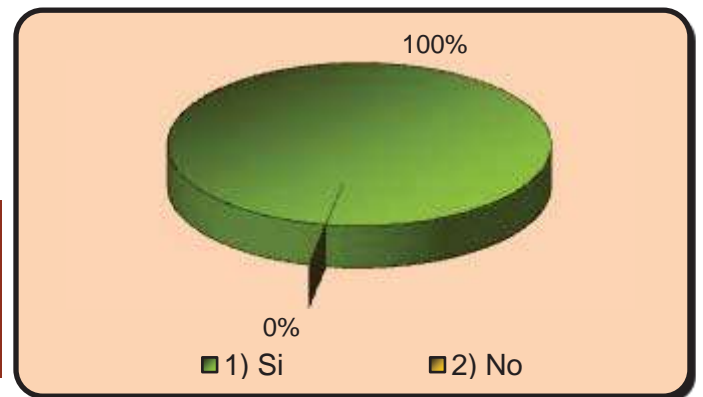
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 37.



38. ¿Se soluciono su petición?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	1	100%
2) No	0	0%
No contesto	0	0%
TOTAL	1	100%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 38.



39. ¿Cómo califica el servicio proporcionado a través de la línea 071?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	0	0%
2) Bueno	1	100%
3) Ni bueno ni malo	0	0%
4) Malo	0	0%
5) Pésimo	0	0%
No contesto	0	0%
TOTAL	1	100%

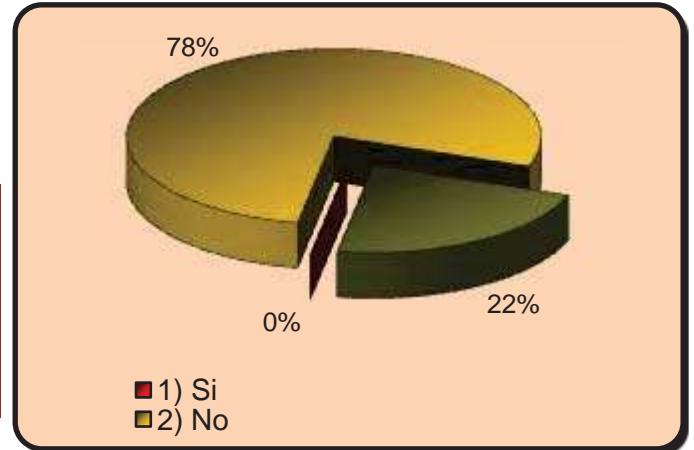
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 39.



40. En el último año, en algún contacto con personal de CFE ¿ha detectado alguna conducta deshonestas?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	0	0.0%
2) No	161	77.8%
3) No ha tenido contacto con él	46	22.2%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 40.



42. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la honradez del personal de la CFE?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Excelente	2	1%
2) Bueno	200	97%
3) Ni bueno ni malo	5	2%
4) Malo	0	0%
5) Pésimo	0	0%
No contesto	0	0%
TOTAL	207	100%

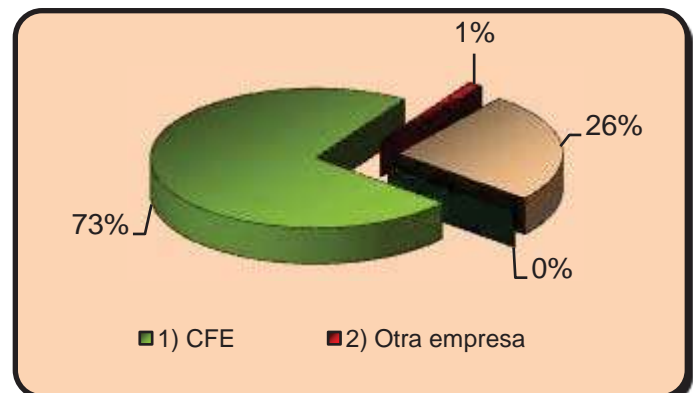
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 42.



43. Si existieran más empresas de servicio eléctrico ¿Se quedaría usted con?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) CFE	151	72.9%
2) Otra empresa	3	1.4%
3) Lo pensaría	53	25.6%
No contesto	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

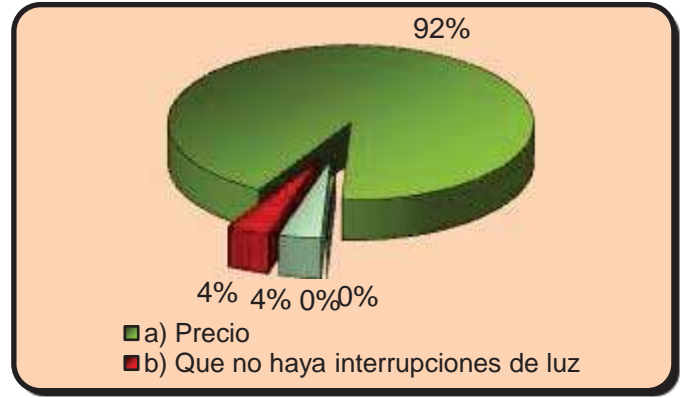
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 43.



43a. Lo pensaría tomando en cuenta:

CONCEPTO	CANTIDAD	%
a) Precio	49	92.5%
b) Que no haya interrupciones de luz	0	0.0%
c) Buena atención	0	0.0%
d) Otros	2	3.8%
No contestó	2	3.8%
TOTAL	53	100.0%

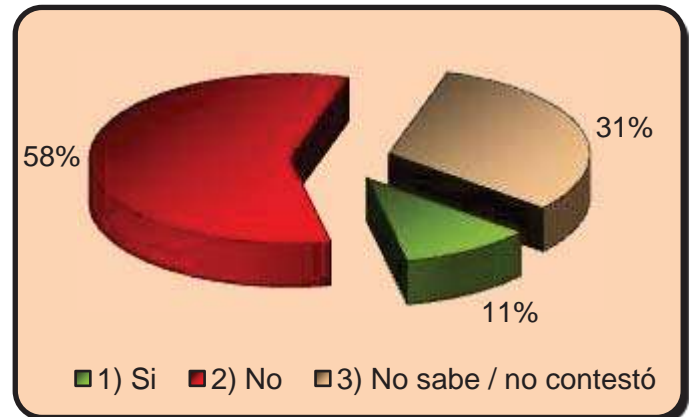
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 43a.



44. Sabe usted de las disposiciones del derecho de alumbrado público (DAP), y que es responsabilidad de los ayuntamientos?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	22	10.6%
2) No	120	58.0%
3) No sabe / no contestó	65	31.4%
TOTAL	207	100.0%

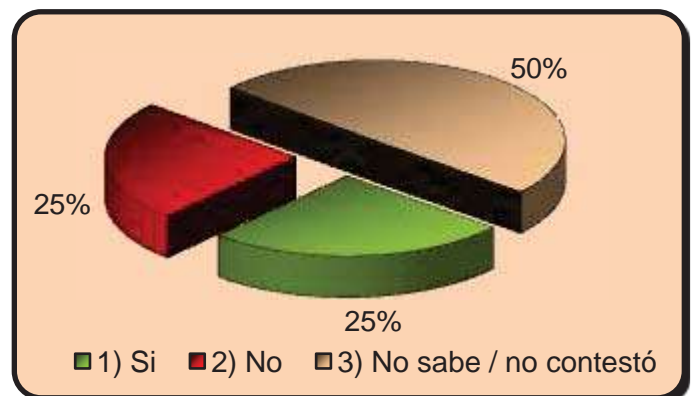
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 44.



45. Dichas disposiciones afectan su percepción personal en la calificación hacia la CFE, en caso de repercutir en el costo de su factura?

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) Si	53	25.6%
2) No	51	24.6%
3) No sabe / no contestó	103	49.8%
TOTAL	207	100.0%

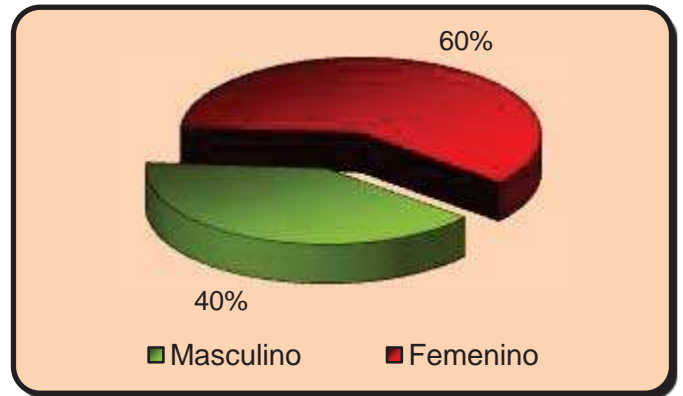
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la pregunta 45.



Sexo

CONCEPTO	CANTIDAD	%
Masculino	83	40.1%
Femenino	124	59.9%
TOTAL	207	100.0%

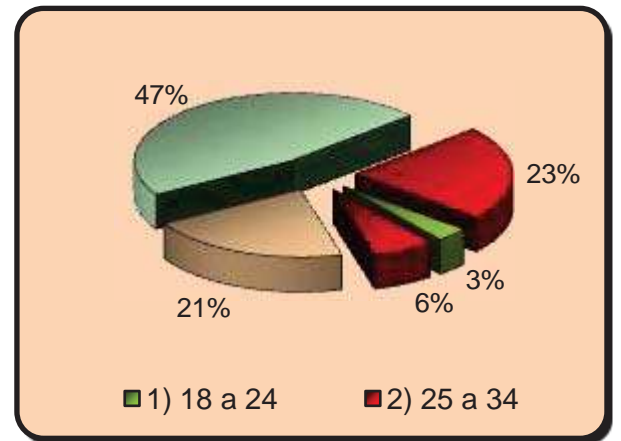
FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la encuesta 2007, 2do. Semestre



Edad

CONCEPTO	CANTIDAD	%
1) 18 a 24	7	3.4%
2) 25 a 34	13	6.3%
3) 35 a 44	43	20.8%
4) 45 a 54	97	46.9%
5) más de 55	47	22.7%
No se pudo determinar	0	0.0%
TOTAL	207	100.0%

FUENTE: CIDECO, Elaboración propia con información de la encuesta 2007 2do. Semestre



4.5 Procesamiento de los datos obtenidos en el TMI.

La División Centro Occidente toma como referencia los principios de la metodología de Organización Enfocada a la Estrategia, con el Mapa de Estrategia,

Tablero de Mando Integral y las métricas que lo componen. La presente Guía describe la forma para el cálculo de los valores, los datos básicos que lo componen, la fuente de información así como la periodicidad de medición.

Los criterios de medición se enmarcan en las cuatro perspectivas del Mapa de Estrategia: Clientes y Sociedad, Competitividad, Productividad de los Procesos y Personas; a partir de aquí cada perspectiva contempla los Objetivos Estratégicos (18) que contribuyen a cumplir la estrategia final de la DCO en la Perspectiva de Clientes y Sociedad.

Se utiliza también una forma rápida de comprender el cumplimiento de las métricas, por medio de la “semaforización” mostrando mediante una imagen si cumple o no la meta, si mejoró, permaneció igual o se deterioró el valor del indicador. Para los Líderes del proceso resulta una ayuda de análisis al revisar a primera vista las métricas con información en colores preventivos o de alerta.

En la Intranet de la DCO se encuentra disponible el Sistema TMI el cual es un software creado en la DCO por los integrantes del Proceso proveedor de Tecnologías de Información apoyados por el Proceso de Estandarización de Prácticas Exitosas, con esta herramienta se facilita la carga de información como datos básicos o importación de cifras de otros sistemas que utilizan los procesos. Se encuentra disponible en la siguiente dirección:

http://dfblade02.df0.cfemex.com/cima_tmi/

CLASIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO

La clasificación para el estudio del cumplimiento de las métricas del Cuadro de Mando Integral se divide en dos: Cumplió y No Cumplió. Dentro de ellas se tienen las siguientes alternativas de clasificación.

▪ **CUMPLIÓ:**

- Cumplió y Mejoró
- Cumplió y Sigue Igual
- Cumplió y Empeoró

▪ **NO CUMPLIÓ:**

- No Cumplió y Mejoró
- No Cumplió y Sigue Igual
- No Cumplió y Empeoró

CÓDIGO DE COLORES PARA CLASIFICACIÓN (SEMÁFORO):

CUMPLIÓ



Mejóro



Permaneció Igual



Empeoró



NO CUMPLIÓ



Mejóro

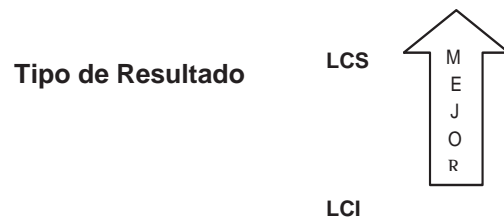


Permaneció Igual



Empeoró

Para asignar el fondo en **Blanco** de la métrica, se tomarán dos criterios: el primero es tomar como referencia la meta establecida en el periodo correspondiente y el resultado de la métrica en el mismo periodo, si se cumple o se iguala la meta; segundo criterio, si no se cumple la meta pero el valor del mes en cuestión cae en el rango de desempeño descrito en “Límites” contemplado en la cédula, se tomará como cumplido y como consecuencia el fondo será blanco. Si la cifra no cumple con la meta y no se encuentra en el rango de banda entre el valor del LCS (Límite de Control Superior) y el LCI (Límite de Control Inferior), se registrará el fondo **Negro**.



Los colores **Verde**, **Amarillo** y **Rojo**, se determinan al comparar el resultado del mes con relación al valor de la métrica en el periodo que especifica el campo de “se compara con”.

4.6 Tendencia de resultados.

Al cierre del ejercicio 2007 se muestran las graficas de tendencia con el comportamiento de las métricas antes mencionadas:

1 Calificación de satisfacción del cliente:

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad



2 Prospectiva de lealtad de clientes.

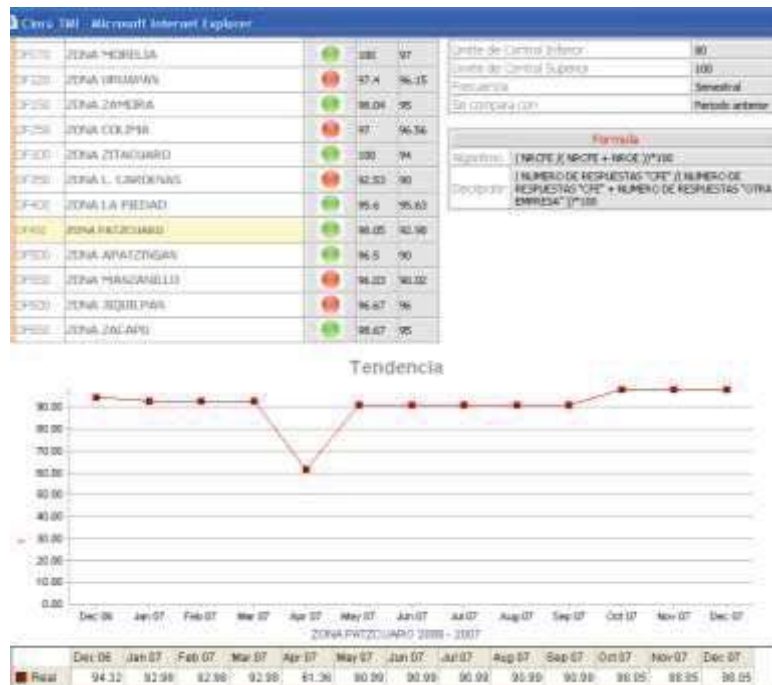
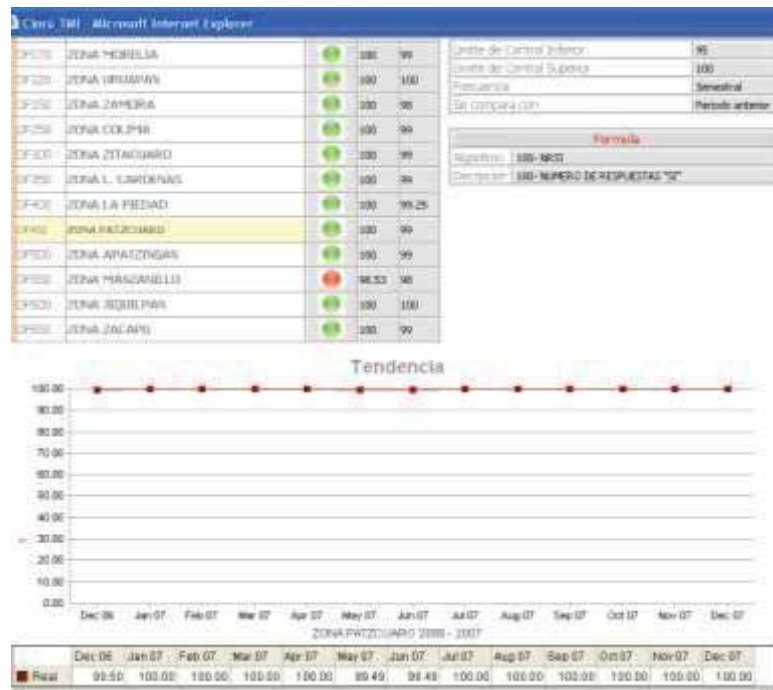
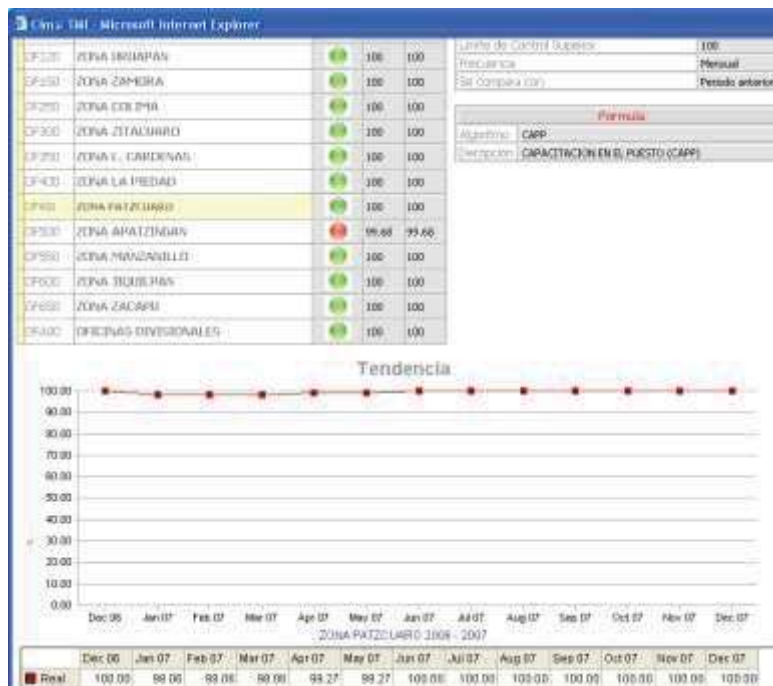


Imagen de rectitud de la DCO.

Diagnóstico de la Calidad del Servicio de la Zona Pátzcuaro de Comisión Federal de Electricidad



Capacitación en el puesto.



Histórico del resultado de satisfacción desde el ejercicio 2004:

2004	2005	2006	2007
-------------	-------------	-------------	-------------

Satisfacción	7.80	8.53	8.32	8.62
Lealtad	93.95	95.42	94.07	98.05
Imagen y Rectitud	100	100	100	100

4.7 Prueba de hipótesis.

Con la presente investigación se comprueba la hipótesis que dice, “Mejorando el servicio proporcionado, el estado tecnológico y la capacitación al personal de contacto CFE, la Zona Pátzcuaro incrementará la satisfacción, lealtad y competitividad en cada uno de sus procesos.”, ya que con la aplicación de las encuestas se demuestra que con una correcta tecnología, y un programa de capacitación continuo como es el que llevamos en la zona Pátzcuaro se ve reflejado el incremento en la satisfacción.

Con relación a la primera hipótesis que decía:

- Mejorando la situación actual del servicio de atención al cliente de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro incrementará la satisfacción y lealtad.

Se acepta la hipótesis ya que los indicadores antes mencionados se han incrementado con el cuidado en la atención que cada uno de los colaboradores de la zona realiza por medio del proceso que así le corresponde, ya que la encuesta es integral y abarca aspectos que todo el personal realizamos ya sea en campo o en oficina.

Con relación a la hipótesis que al inicio de la investigación menciona:

- Mejorando el estado tecnológico en que se encuentran los procesos de Atención al Cliente respecto a otras instituciones incrementará la satisfacción y lealtad del cliente.

La cuál es aprobada ya que demuestra que con la comodidad que ofrece la tecnología actual que tenemos en las instalaciones el cliente se acostumbra y solicita que día a día la actual opere al 100%, así como nos preocupamos por seguir innovando en los servicios que estamos proporcionando diariamente, es por ello que a la fecha estamos trabajando en lo que llamamos la facturación en sitio con lo cual queremos facturarle al cliente desde la primer visita y en su domicilio, contando con ello con adquisición de nueva tecnología que agregue un factor sorpresa al cliente.

Respecto a la tercer hipótesis que dice:

- A una mejor labor operativa del personal involucrado en los procesos de atención al cliente (Contacto CFE) de la Energía Eléctrica de Zona Pátzcuaro, incrementará la satisfacción y lealtad del cliente.

Se comprueba ya que en zona Pátzcuaro hemos apostado a la capacitación es por ello que damos un cabal seguimiento a nuestro ASPAD donde el personal recibe capacitación continua un día a la semana por las tardes tres días al mes técnico y en un día de ellos recibe capacitación que le llamamos “para la vida”,

esto es que un día a la semana tocamos el lado humano del trabajador invitando a su familia, ya que estamos seguro que el personal estando bien consigo mismo estará de la misma forma con el cliente quien es quien percibe la buena o mala actitud de nuestro personal evaluado en la encuesta de satisfacción antes mencionada.

4.8 Conclusiones.

Como conclusión de la presente investigación se observa que se cumplió con el objetivo planteado identificando los factores críticos de la atención al cliente, se respondieron y aceptaron las preguntas de la investigación y se aceptaron las hipótesis planteadas, dado lo anterior en Zona Pátzcuaro no se esta trabando bajo pensando que por el hecho de ser una organización gubernamental se toma de lado la atención que se esta dando al cliente, ya que se tiene la constante preocupación de la mejora continua por medio de su modelo de calidad (SAPC) y en apego a los indicadores que en ningún otra parte del país se esta midiendo, lo que representa una ventaja competitiva con las demás zonas del Apis que tienen por encargo la distribución y comercialización de energía eléctrica.

Recomendaciones.

Se recomienda continuar con el aseguramiento de la calidad en cada uno de sus procesos lo que generara la mejora continua en la evaluación que realiza el cliente por medio de la encuesta externa, así como continuar con la comparación referencial nacional e internacional, con la finalidad de detectar nuevas áreas de oportunidad que permitan el crecimiento continuo de la institución lo para tener un mejor institución y un México totalmente competitivo.

4.9 Bibliografía.

Autores

Dr. Zacarías Torres Hernández M. en C. Manuel Antonio Yarto Chávez
Mejorando la Mejora Continua.

DEMING, W. E. *Calidad, productividad y competitividad*, Díaz de Santos, Madrid,
(1989).

ISHIKAWA, K. *¿Qué es el control estadístico de calidad?* Norma, Bogotá, (1986),
Anónimo. 6 de junio 2008. Recuperado el 29 de julio de 2008 de
http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_Europea_para_la_Gesti%C3%B3n_de_la_Calidad

Anónimo. Recuperado el 29 de julio de 2008 de <http://normas-iso-9000.blogspot.com/2007/12/modelo-malcom-baldrige-de-calidad.html>

Caetano Bueno, Antonio. 2002. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la
Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.
2002. Recuperado el 29 de julio de 2008 de
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043610.pdf>

Juran Institute. Recuperado el 29 de julio de 2008 de
<http://www.juran.es/consultoria/excelencia>

Chow Mak, Leonel. 2005. Instituto Tecnológico de Baja California. Recuperado el
29 de julio de 2008 de <http://garibays.com/calidad/calidad-03.html>

Artículos y Documentos

ISO 9000-NMX-CC-9000-IMNC-2000

ISO 9000-NMX-CC-9004-IMNC-2000.

Encuesta externa CIDECO

Encuesta externa Mitofsky

Criterio 1 SAPC DCO Zona Pátzcuaro

“MODELO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON APOYO

TECNOLÓGICO” UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA

Páginas de Internet

http://dfblade02.df0.cfemex.com/cima_tmi/

<http://portal.df0.cfemex.com>