

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# Servicio de calidad en la dirección de adquisición del H.Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán

**Autor: Yéssica María Zamora Torres**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Ing. Industrial en Procesos y Servicios**

**Nombre del asesor:  
Guillermo Gutiérrez Sánchez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**Escuela de ingeniería Industrial en  
Procesos y Servicios**

**SERVICIO DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN  
DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO  
DE APATZINGÁN, MICHOACÁN**

**TESINA**

**Que para obtener el Título de Ingeniero  
Industrial en Procesos y Servicios**

**Presenta:**

**YÉSSICA MARÍA ZAMORA TORRES**

**Asesor:**

**Ing. Guillermo Gutiérrez Sánchez**



5  
s 2007  
VIO ZAVALA

T751

Morelia Michoacán, Agosto 2005

No. De Acuerdo LIC000809

Clave 16PSU0050V



# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Escuela de Ingeniería Industrial en  
Procesos y Servicios

## SERVICIO DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN

### TESINA

Que para obtener el Título de Ingeniero  
Industrial en Procesos y Servicios

Presenta:

**YÉSSICA MARÍA ZAMORA TORRES**

Asesor:

**Ing. Guillermo Gutiérrez Sánchez**

Morelia Michoacán, Agosto 2005

# **DEDICATORIA**

## **A MIS PADRES:**

Gracias por su cariño, dedicación, apoyo y sobre todo por su gran sacrificio que realizaron para sacarme adelante y que llegara a cumplir uno de los anhelos más grandes de mi vida, concluir mis estudios profesionales, ya que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

**SIMPLEMENTE GRACIAS!!!**

## **A MIS HERMANOS RAÚL Y CARLOS :**

En estas líneas quiero decirles que los quiero y espero ser siempre un ejemplo para ustedes y siempre contarán con mi apoyo.

## **A MI ASESOR:**

Aunque aparece mi nombre en la cubierta de esta Tesina, literalmente usted ha contribuido a la realización de la misma; Por lo tanto deseo darle las Gracias por su guía, tiempo, dedicación, compartir sus conocimientos y experiencias laborales.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
---------------------	----------

## **MARCO TEÓRICO:**

Calidad en el Servicio	9
Cliente Interno	11
Servicio	13
Significado de Calidad en el Servicio	14
Características Principales de Calidad en el Servicio	15
Importancia de la Calidad en el Servicio	15
Servicio de Calidad	16
Reglas de Oro del Servicio al Cliente	18
Variables del Servicio al Cliente	19
Propósito del Servicio al Cliente	21
Bases del Servicio al Cliente	22
Requerimientos del Servicio de Calidad	23
Requerimientos del Desempeño de Calidad	24
Comparativo de Fases del Servicio	25
Diferencia entre los Diferentes Tipos de Servicio	26
Modelo de Sistemas y Rediseño	27

## **APLICACIÓN PRÁCTICA:**

Diseño de Perfil y Requerimientos de Puestos de la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán\_\_\_\_\_ 31

Rediseño de Actividades de la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán\_\_\_\_\_ 37

Comparativo del Servicio Actual Vs Esperado\_\_\_\_\_ 39

Implementación de las 5 'S' \_\_\_\_\_ 40

Retroalimentación del Cliente\_\_\_\_\_ 45

**CONCLUSIONES**\_\_\_\_\_ 48

**BIBLIOGRAFÍA**\_\_\_\_\_ 49

**Título de la Tesina:**

**SERVICIO DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H.  
AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN**

**1. Objetivo de la Tesina:**

Aplicar conceptos, herramientas de Calidad en el Servicio necesarias para mejorar y eficientizar los procesos de **ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTO, Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES E INMUEBLES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN**, que permita garantizar a los Clientes la satisfacción plena de sus necesidades actuales y sus expectativas futuras, generando con ellos una imagen de profesionalismo en el sector público, generando confiabilidad en los servicios proporcionados.

**2. Justificación del Tema:**

En la actualidad las Administraciones Públicas, en este caso los Servicios Municipales, se caracterizan por trabajar en forma empírica, al margen de ideologías y posiciones políticas por parte de los gobernantes de turno, sin utilizar conceptos Administrativos modernos, ni mucho menos conceptos de Calidad en el Servicio.

Tomando en cuenta que todos somos clientes en un momento determinado, y como clientes estamos en busca de satisfacer nuestras necesidades y por lo tanto requerimos ser atendidos con Calidad.

Desgraciadamente las Administraciones públicas no toman en cuenta estos aspectos, y es indispensable asumir con voluntad, profesionalismo, y comprometerse a brindar un Servicio de Calidad.

Ya que el objetivo fundamental de una Administración Pública es mejorar día a día su funcionamiento para lograr con el menor uso posible de recursos, incrementar de manera constante los niveles de satisfacción de sus ciudadanos, es necesario implantar un sistema que aplicando la mejora continua a sus procesos decisorios y haga factible mejores niveles de productividad, calidad, costos, flexibilidad y entrega.

Así como una empresa privada no puede producir bienes que no son requeridos o deseados por los consumidores, tampoco el Gobierno debe producir servicios o desarrollar actividades no requeridas por la población.

Entrados en el siglo XXI las Administraciones Públicas deben asumir el desafío de administrar mejor todos sus recursos, haciendo posible el crecimiento económico que posibilite el desarrollo humano de sus ciudadanos. Para lograr todo esto se requiere mejorar los conocimientos de sus integrantes vía capacitación continua, aplicar y mejorar los sistemas para: la toma de decisiones, la planificación y presupuestación, el control tanto de las recaudaciones como de los gastos, y la aplicación de todas aquellas herramientas e instrumentos que la ciencia y técnicas del management ponen hoy a disposición de las organizaciones.

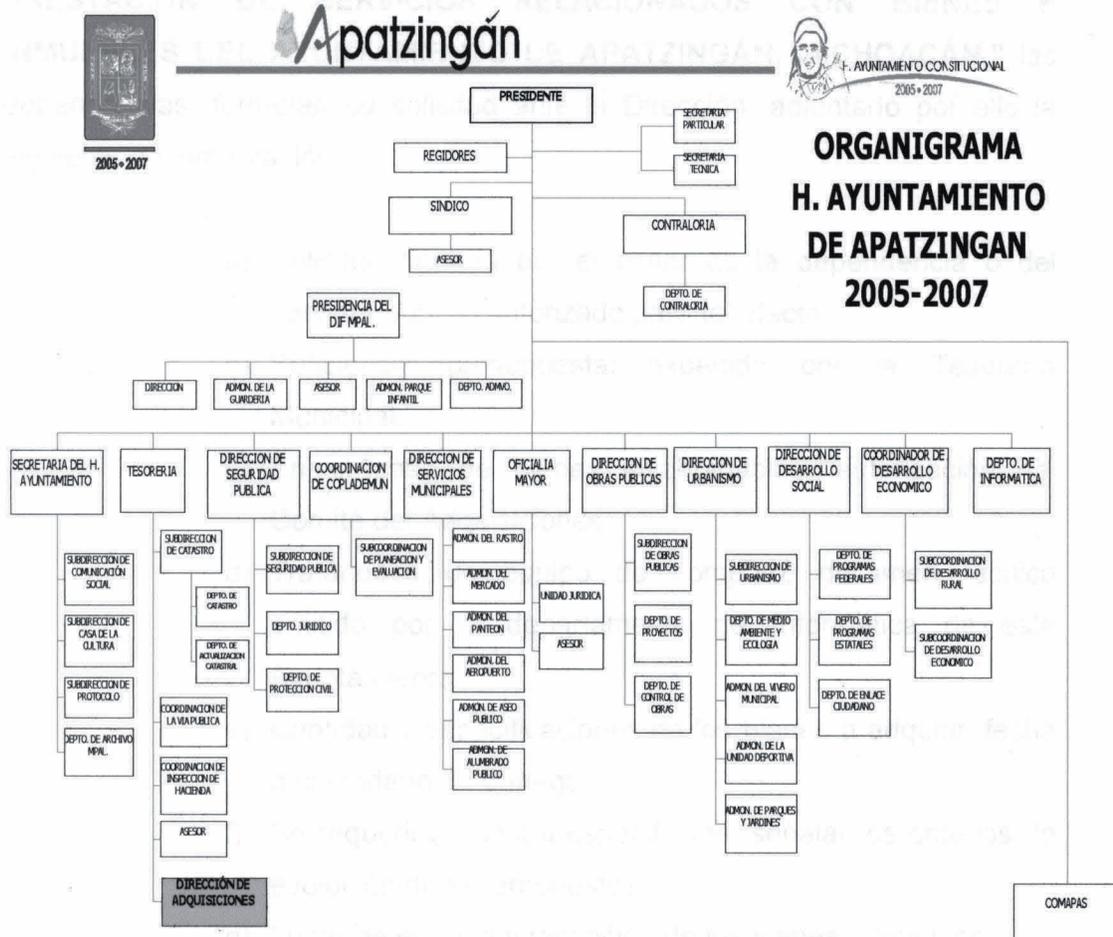
Con esta Tesina pretendo incorporar conceptos y herramientas de Calidad en el Servicio, para tratar de mejorar los procesos de trabajo que se realizan en la Dirección De Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.

### **3. Alcance de la Tesina:**

Esta Tesina, es un proyecto exclusivamente para la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán, período 2005 - 2007.

INTRODUCCIÓN

Organigrama del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán:



**DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES:**

La finalidad de la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán es atender oportuna y cabalmente las solicitudes formuladas por las dependencias del H. Ayuntamiento, así como la prestación de servicios relacionados con bienes muebles e inmuebles del Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán, estos son sujetos a ejercicios de sus presupuestos. Los titulares de las dependencias del Ayuntamiento, son responsables de adoptar las medidas correspondientes para el debido cumplimiento de los presentes lineamientos establecidos en por el **“COMITÉ DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO”**.

Para tal efecto, y tomando en consideración los términos del procedimientos señalados **“REGLAMENTO DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTO, Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES E INMUEBLES DEL AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN.”** las dependencias, formulan su solicitud ante la Dirección, adjuntado por ello la siguiente documentación:

- a) Solicitud firmada por el titular de la dependencia o del servidor público autorizado para tal efecto.
- b) Suficiencia presupuestal expedida por la Tesorería Municipal.
- c) En el caso de bienes inventariables, autorización del Comité del Adquisiciones.
- d) Tratándose de equipo de computo, dictamen técnico emitido por el departamento de Informática de este Ayuntamiento.
- e) Cantidad y especificaciones de los bienes a adquirir; fecha o calendario de entrega.
- f) Se requerirá muestra especificado; señalar los criterios de evolución de los propuestos.
- g) Lugar de entrega y recepción de los bienes adquiridos.
- h) Acreditamiento de los servidores públicos que asistirán a los eventos de junta de aclaraciones, actos de recepción y apertura de propuesta técnica y económica.
- i) En caso de requerir una marca en particular, justificar la solicitud en razonamiento técnico, económico o de patente según corresponda.
- j) Cuando la dependencia por causas ajenas a su voluntad requiera la adquisición de un bien o contratación de un servicio, lo manifestará en su solicitud justificando la misma, a fin de someterlo a consideración del Comité de Adquisiciones, y acordar lo conveniente.

Otro propósito de la Dirección es aprovechar las ventajas que en cuanto a precio y calidad se pueda obtener realizando compras consolidadas, la adquisición de bienes de consumo de uso generalizado.

La Dirección de Adquisiciones conforma en forma ordenada y sistemática, la documentación que justifique y compruebe la realización de compras de bienes, actos de prestación de servicios, contando a partir de la fecha en que se hubiera recibido por los bienes o prestado el servicio, para gestionar el pago de los mismos.

Además cuando las dependencias y áreas reportan a la Dirección de Adquisiciones, el incumplimiento que incurran los proveedores y prestadores de servicios, esta Dirección aplica las sanciones y medidas correctivas, como puede llegarse es la suspender la compra o la requisición de servicios y promover la acción por parte del H. Ayuntamiento.

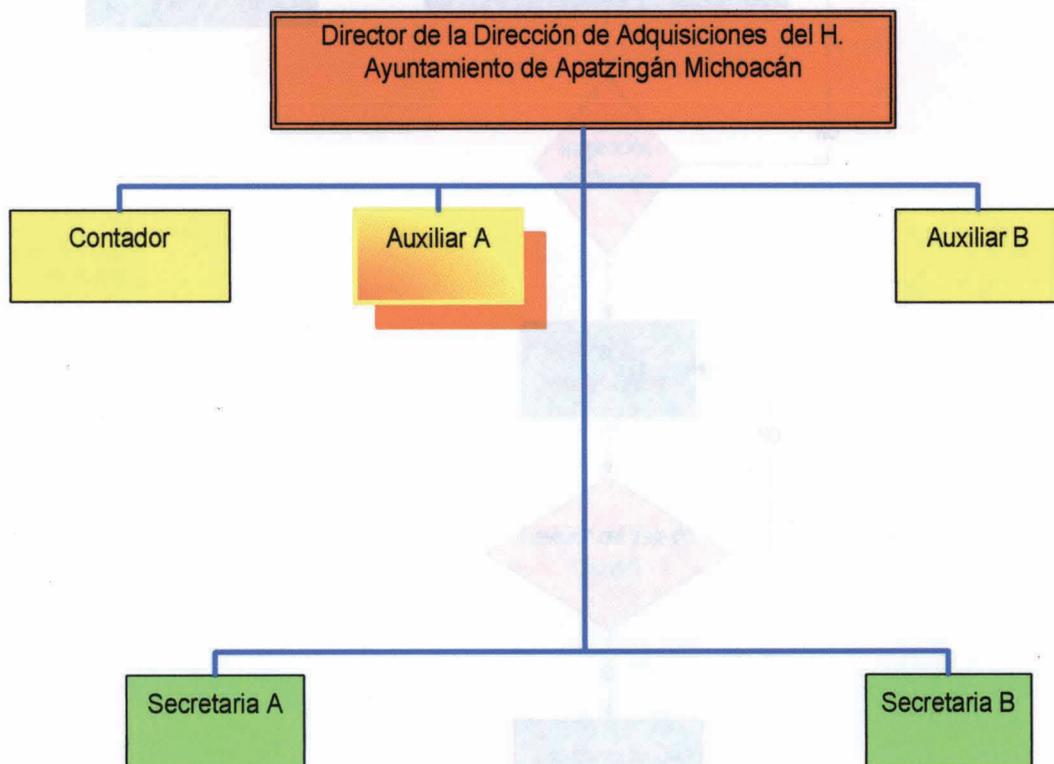
Así mismo, se reporta a la Tesorería Municipal toda compra directa efectuada por las dependencias independientemente del monto de las cifras, todo esto avalado por los titulares de las dependencias

La Dirección de Adquisiciones proporciona todas las facilidades necesarias a fin de que la Contraloría pueda realizar el seguimiento y control de las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios.

Dentro de la Dirección de Adquisiciones, se cuenta con el personal, mencionado a continuación:

NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA
Director	Confianza
Contador	Eventual
Auxiliar A	Eventual
Auxiliar B	Sindicalizado
Secretaria A	Sindicalizado
Secretaria B	Eventual

#### ORGANIGRAMA INTERNO DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES:

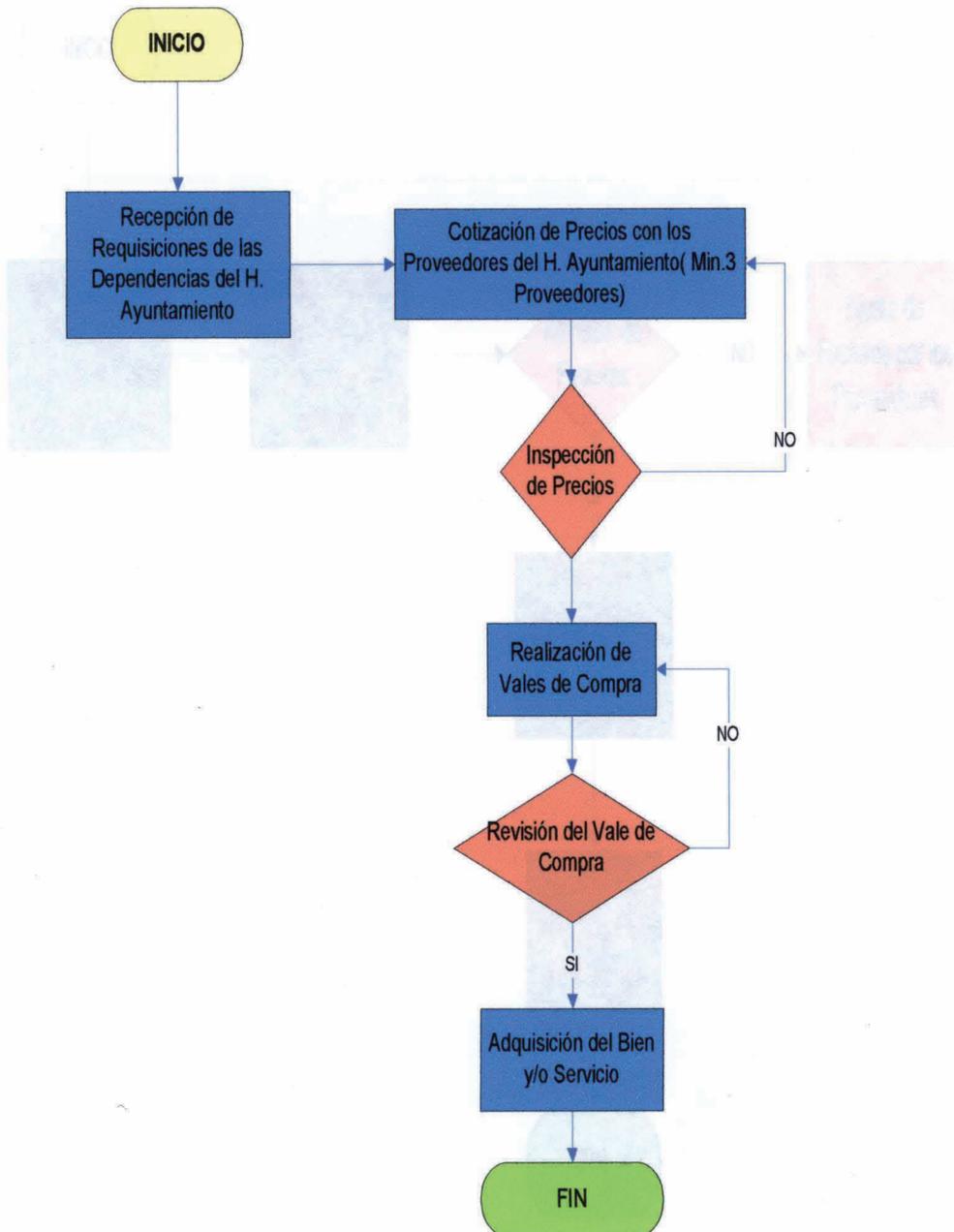


#### Ubicación dentro del Organigrama:

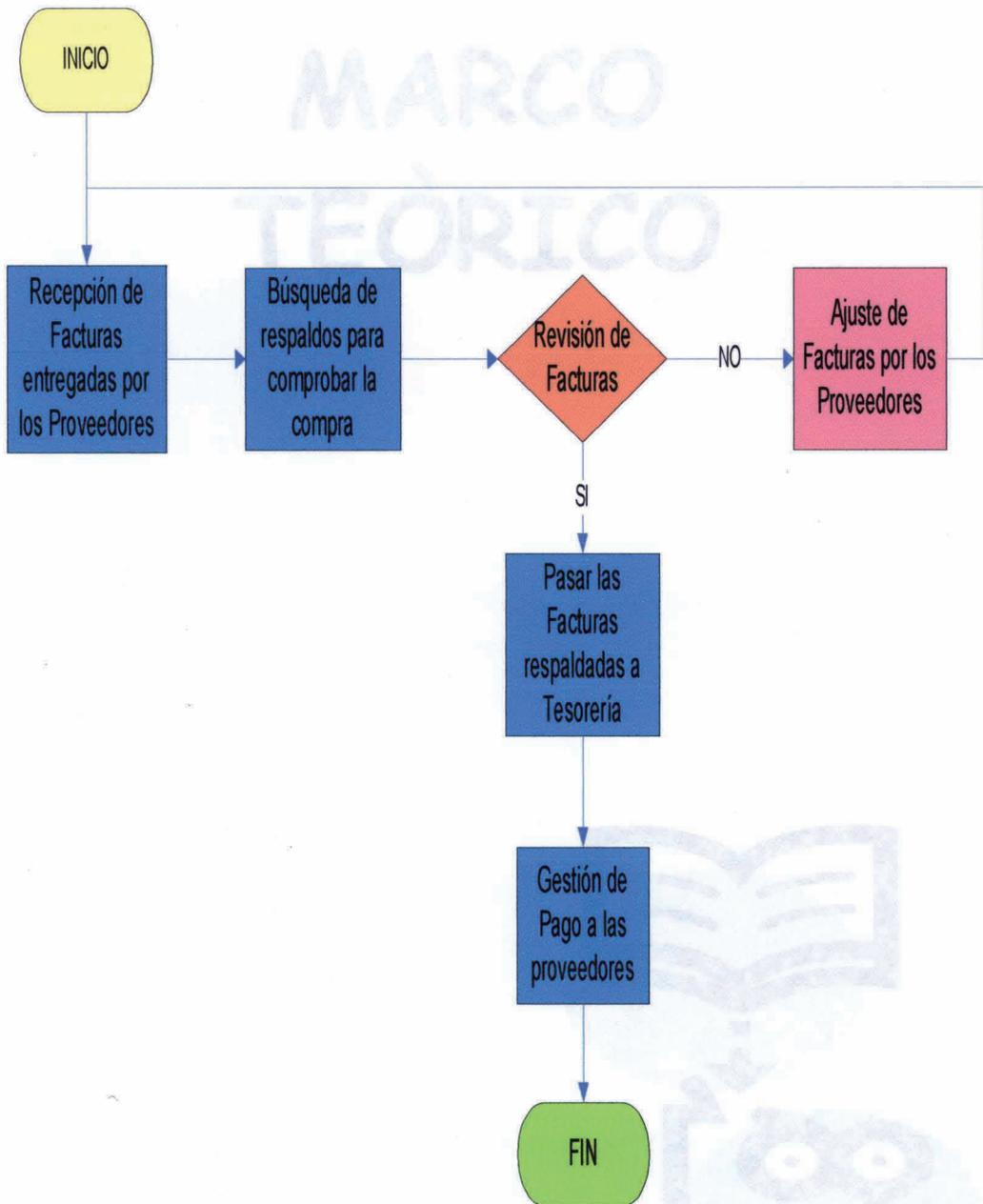
Colabora como **Auxiliar "A"**, apoyando al Director de Adquisiciones y al Contador en las diferentes actividades que se realizan en esta **Dirección de Adquisiciones**.

**DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS FUNCIONES ACTUALES REALIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN:**

**Proceso de Adquisición, Arrendamiento, y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes e Inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán**



Proceso de Gestión de Pago a Proveedores por la Adquisición, Arrendamiento, y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes e Inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán



CALIDAD EN EL SERVICIO

Antes que nada es importante saber ¿Qué significa CALIDAD?.-

Calidad: Es el conjunto de características de un producto y/o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto y/o servicio. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la Calidad también consiste en no tener deficiencias.

# MARCO TEÓRICO

Si la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ello los recursos humanos, materiales y financieros que se alcanza esta satisfacción, independientemente de la situación en que ocurren.

Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos y/o servicios
- La Calidad de los suministros
- La Calidad de los procesos
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.

Esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos Calidad. Pero la Calidad no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretudo, un conjunto de acciones que procuran la satisfacción del cliente. Y al menos:

Para comprender la Calidad en toda su amplitud, es necesario un conjunto de fundamentos básicos. Calidad implica:

1. Orientar la organización hacia el cliente. Satisfacer al cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe definir los procesos que son importantes para este fin y que



## **CALIDAD EN EL SERVICIO**

Antes que nada es importante saber **Qué significa CALIDAD?.-**

**Calidad:** Es el conjunto de características de un producto y/o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto y/o servicio. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: **la Calidad también consiste en no tener deficiencias.**

Si la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren.

Esto significa obtener:

La Calidad de los productos y/o servicios.

La Calidad de los suministros.

La Calidad de los procesos.

La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.

La Calidad de las actividades de gestión.

Ésta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos **Calidad**. Pero la Calidad no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretodo, un conjunto de principios y métodos que procuran la satisfacción del cliente. Y al menor costo.

Para comprender la Calidad en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de **fundamentos básicos**. Calidad implica:

▣ **Orientar la organización hacia el cliente.** Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido.

Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.

▣ **Ampliar el concepto de Cliente.** Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.

▣ **Poseer liderazgo en costos.** La calidad cuesta, pero es más cara la no-calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el costo trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de no-calidad.

▣ **Gestionar basándose en la prevención.** La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.

▣ **Potenciar el factor humano.** La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.

▣ **Mejora permanente.** La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

ASPECTOS DE LA CALIDAD	CONCEPTO CLÁSICO	CONCEPTO ACTUAL
OBJETO	Afecta a productos y servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa
ALCANCE	Actividades de control	Gestión de toda la empresa, además del control
APLICACIÓN	Impuesta por la Dirección	Por convencimiento y participativa
METODOLOGÍA	Detectar y corregir	Prevenir
RESPONSABILIDAD	Departamento de Calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
CLIENTES	Externos a la empresa	Internos y externos

#### CLIENTE INTERNO.-

**El cliente interno:** *Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.*

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor-cliente interno (también llamado **cadena de Deming**). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor-cliente existentes en ella.

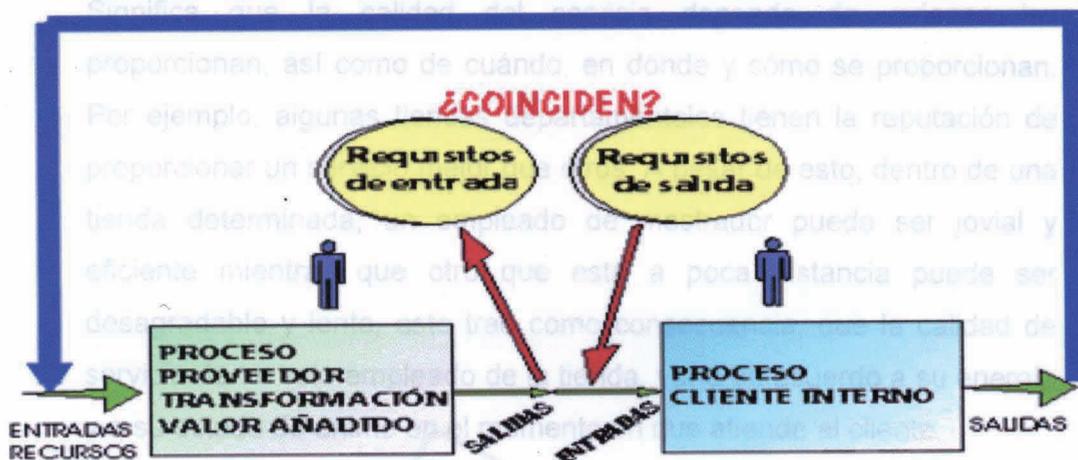
Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad.

Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor.

Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.

### RETROINFORMACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO



## Qué quiere decir SERVICIO?:

**SERVICIO:** *Actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad*

El servicio a diferencia de los bienes, carece de propiedades materiales que los consumidores puedan percibir con los sentidos antes de comprarlos, tomando en cuenta que el Servicio es:

### 1. Intangible.

Significa que el servicio no se puede ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura.

### 2. Inseparable.

Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.

### 3. Variable.

Significa que la calidad del servicio depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de ánimo en el momento en que atiende al cliente.

#### 4. **Carácter perecedero.**

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.

#### 5. **Ausencia de propiedad.**

Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

### **QUÉ SIGNIFICA CALIDAD EN EL SERVICIO?.-**

***La Calidad en el Servicio está definida en función de la percepción de nuestros clientes, no de nuestras normas o parámetros ni de la opinión como empresa de Servicio, al atender sus necesidades.***

El Servicio de Calidad es total o inexistente, ya que se juzga como un todo; el cliente es quien decide si ha recibido o no un buen Servicio, aún cuando se hayan cumplido con los términos acordados con él. Si el cliente no se **SIENTE SATISFECHO**, el servicio será catalogado como malo.

La Calidad del Servicio es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la tecnoestructura, Línea Media y Staff de Apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad:

1. Calidad requerida: Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
2. Calidad esperada: Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
3. Calidad subyacente: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

### **Características Principales de la Calidad en el Servicio.-**

- Entrega a tiempo
- Responder los requerimientos del cliente (Precio, garantía y funcionalidad)
- Ofrecer servicios adicionales a lo esperado

### **Importancia de la Calidad en el Servicio.-**

- ✓ Brinda ventaja competitiva
- ✓ Mejor desempeño en la productividad del negocio
- ✓ Publicidad gratis
- ✓ Mayores utilidades

Además enriquece tanto al que da el servicio, como al que recibe, ya que produce una satisfacción personal, al satisfacer necesidades de otros.

**SERVICIO DE CALIDAD****Característica del Servicio:**

<b>SERVIR NO ES:</b>	<b>SERVIR SI ES:</b>
Dominio de uno sobre otro	✓ Salir de mi para ir a mi encuentro
Esclavitud	✓ Dar de mi, para enriquecer a los demás
Servilismo	✓ Es darme sin perder los que soy
Signos de inferioridad	✓ Es una actitud, Ser útil por convicción

El Servicio de Calidad enriquece y ennoblece el trabajo, pues busca la cooperación de los demás, crea una relación de largo plazo y proporciona sensibilidad y la capacidad de escuchar.

Además requiere una autoestima.... **SOY VALIOSO Y PUEDO DAR.**

**Percepción de los Clientes:**

Cuando proporcionamos un servicio a los clientes, estos nos perciben según nos comportamos con ellos. Cada situación, hecho, gesto, comentario, actitud. Nos sitúa en uno de los siguientes cuadrantes.

<b>DESCRIPTORES DE NUESTRA IMAGEN ANTE EL CLIENTE</b>			
<b>EFICAZ</b>		<b>INEFICAZ</b>	
Capaz	Flexible	Incompetente	Torpe
Rápido	Tenaz	Lento	Pasivo
Competente	Inteligente	Irresponsable	Inconstante
Responsable	Emprendedor	Descuidado	Desorganizado
Fiable	Ocurrente	Inepto	Poco práctico
Organizado	Confiable	Informal	Confuso

<b>AGRADABLE</b>		<b>DESAGRADABLE</b>	
Interesado	Sonriente	Indiferente	Desinteresado
Educado	Tolerante	Brusco	Nervioso
Colaborador	Paciente	Insensible	Mal Educado
Sincero	Comprensivo	Pretencioso	Intolerante
Cercano		Distante	Antipático
Propositivo		Negativo	

El servicio de calidad es como una cadena de diversos acontecimientos unidos por muchos eslabones. Todos estos tiene que estar en buen estado y en su sitio preciso para que el **resultado se un servicio que SOSPRENDA al cliente.**

Si un eslabón se rompe:

- El nivel de servicio es malo
- El cliente se percata de ello y decide cambiarnos
- Peligra la empresa y nuestro puesto de trabajo.

<b>DOS PARAMETROS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO</b>	
<b>TRATO AL CLIENTE</b>	<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>
Actitud y disposición frente al cliente	Capacidad y profesionalismo al realizar tareas

<b>DIFERENTES TIPOS DE SERVICIO</b>	
<b>1. Ineficaz y agradable:</b>	<b>2. Eficaz y agradable:</b>
Competencia técnica baja y Trato al cliente alto  <b>Mensaje al cliente:</b> Lo hacemos mal, pero somos encantadores	Competencia técnica alta y trato al cliente alto  <b>Mensaje al cliente:</b> Hacemos nuestro trabajo con calidad y disposición
<b>2. Ineficaz y desagradable:</b>	<b>4. Eficaz y desagradable</b>
Competencia técnica baja y trato al cliente bajo  <b>Mensaje al cliente:</b> Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos.	Competencia técnica alta y trato al cliente bajo  <b>Mensaje al cliente:</b> Somos eficaces, pero a mismo tiempo también antipáticos

Por todo esto, es importante analizar estos parámetros y compararlos con los que conocemos relacionados con el servicio que se proporciona a los clientes.

## REGLAS DE ORO DEL SERVICIO AL CLIENTE:

### 1. Atención inmediata: Contacto visual con el cliente

- Sonrisa
- Atender con gusto
- Saludo inmediato

### 2. Atención total: **Mostrar** al cliente que se le considera muy especial

- El cliente primera prioridad
- Mostrarle que se le considera muy especial

Valor adicional:

- Tecnología
- Ambiente agradable
- Personal competente
- Buena comunicación

### 3. Haga que los primeros 30 segundos Cuenten: La primera impresión forma la opinión del servicio al cliente

- Crear un lazo de confianza (Escuchar, atender, rapidez, alegría)
- 

### 4. Ser Natural: El prestador del servicio no debe ser falso, ni mecánico, al contrario debe Mostrar una actitud positiva

### 5. Actuar con energía y cordialidad: El prestador del servicio debe considerar que, cada nuevo cliente es una nueva experiencia, y tomar una actitud mental positiva

### 6. Ser agente de su cliente:

- Resolver problemas
- Utilizar la imaginación

**7. Utilizar el sentido común:**

OBJETIVO: Cómo resolver el problema?

**8. Ajustar reglas:**

- Tomar decisiones adecuadas, para satisfacer al cliente.

**9. Haga que los últimos 30 segundos Cuenten:** La última impresión que el cliente se lleva es fundamental.

- Buscar la satisfacción la satisfacción al cliente

**10. Mantenerse en forma:** Esta regla se refiere a que el prestador de servicios debe sentirse a gusto con el mismo.

- Cuidar la forma
- Actitud mental positiva

**VARIABLES DEL SERVICIO AL CLIENTE.-**

**Nivel de Avance:**

**1. Identificar las necesidades del cliente:**

Escuchar con atención, concentrándose en el mensaje y significado real, lo que el cliente nos trasmite, tanto verbal como corporalmente.

Mostrar apertura a las necesidades que el cliente nos esta transmitiendo.

Identificar con exactitud que es lo que requiere el cliente, aclarando de inmediato cualquier tipo de duda.

**2. Explicar con detalle el proceso de servicio que se proporciona:**

En este punto, es muy importante demostrar seguridad y capacidad en el servicio que se brindan al cliente.

Se debe demostrar que verdaderamente se conoce el trabajo, que somos **competentes en lo que hacemos.**

**3. Ejecuta el proceso del servicio:**

El puesto solo se justifica si se tiene la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente y si se resuelve los problemas planteados que recaen en el ámbito de la responsabilidad de cada uno.

**4. Verificar la completa satisfacción del cliente:**

Detectar la percepción del cliente, sobre lo que piensa, siente y sobre todo su opinión sobre el nivel del servicio.

La clave es analizar **si existen diferencias entre lo esperado por el cliente y la realidad del nivel del servicio proporcionado.**

El trabajador eficaz, debe estar comprometido con el propósito de brindar un servicio de calidad, además debe de ser capaz de identificar cualquier diferencia, por mínima que esta sea, para que tenga la oportunidad de mejorar su nivel de actuación a través de un **proceso de mejora continua.**

**Nivel de Prontitud:**

**1. Informar al cliente los tiempos y fases de los trámites:**

Mantiene una comunicación efectiva. Aclara cualquier tipo de duda.

Recordar que el cliente es muy receptivo en cuanto a la rapidez o lentitud en el servicio. La percepción real de prontitud es claven en este punto.

**Decir la verdad, sin generar falsas expectativas.**

**2. Proyectar al cliente una actitud diligente y comprometida:**

La organización es importante, para evitar errores y retrasos.

No dejar para después lo que se puede hacer en ese momento.

Asegurarse de cumplir con el compromiso contraído con el cliente.

**3. Cumplir a tiempo le estimado del tramite:**

Cuidar y respetar los tiempos comprometidos.

Reconocer y tomar en cuenta la diferencia entre el tiempo real y la percepción del cliente sobre el servicio proporcionado.

**Nivel del Bondad del Servicio:**

**1. Calidad del producto y del servicio:**

Lo que vale en este caso, es la percepción del cliente.

No hay que confundir el cliente es quien decide si se cumplieron sus necesidades y expectativas, independientemente de nuestra opinión.

Tomar en cuenta que la calidad de nuestro servicio va más allá de ver sonreír al cliente.

La fidelidad del cliente demostrara si se cumplió cabalmente la tarea.

**Propósito de un Servicio de Calidad:**

- ✓ Clientes totalmente satisfechos
- ✓ Clientes que se sorprenden con nuestro servicio
- ✓ Clientes que siempre compren los productos que se ofertan.

**Bases del Servicio al Cliente:**

- **Confiabilidad.**

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

- **Accesibilidad.**

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.

- **Respuesta.**

Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.

- **Seguridad.**

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

- **Empatía.**

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- **Tangibles.**

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

### **Requerimientos para el Servicio de Calidad:**

Para poder trabajar eficientemente y poder proporcionar un servicio de calidad, es primordial que cada uno de nosotros conozca con amplitud y esté bien informado sobre las características, políticas y procedimientos de los productos y servicios que se ofertan a los clientes, pero especialmente **conocer el perfil de su puesto**, es decir, cuales son las verdaderas responsabilidades y cual es la actuación esperada de cada uno de los que forman parte de la organización. En otras palabras, cada integrante debe saber como contribuir en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

<b>EL DISEÑO DEL PERFIL DE CADA PUESTO, DEBE CONSIDERAR:</b>
Puesto:
Área:
Objetivos del puesto:
Servicios que proporciona:
Responsabilidades :
Propósito del puesto:

**Requerimientos para un Desempeño de Calidad:**

Para lograr el propósito de la razón e existir de cada puesto de trabajo, existen responsabilidades o acciones más críticas que otras, esto es, que tiene mayor prioridad, por lo que se hace necesario conocer a detalle cuales son los requerimientos mínimos para desempeñar con éxito las funciones.

<b>REQUERIMIENTOS PARA UN DESEMPEÑO EXITOSO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>ES(Actual)</b>	<b>DEBERIA(Propuesta)</b>
Reglas para realizar en trabajo		
Proceso que se sigue para trabaja		
Actitud y disposición		
Nivel reconocido del desempeño		
Que se aporta para Sorprender		

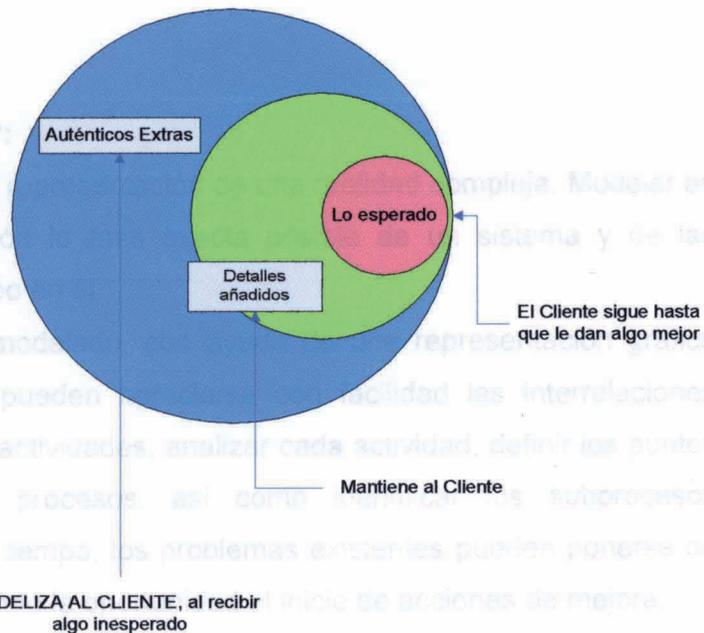
## COMPARATIVO DE FASES DEL SERVICIO: SERVICIO AL CLIENTE:

CONCEPTO	FASE I	FASE II	FASE II
	<b>SERVICIO TRADICIONAL</b>	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>ASEGURAR EL ÉXITO DEL CLIENTE</b>
<b>EMPRESA</b>	Cumple con el servicio al cliente en forma tradicional.	Busca satisfacer las necesidades del cliente.  <b>Da un valor agregado</b>	Busca <b>sorprender</b> al cliente por la calidad de los servicios y el <b>profesionalismo del personal</b>
<b>CLIENTE</b>	Compra el producto o servicio.  No hay fidelidad	Siente que está en lo correcto comprar a la organización.  Volverá a comprar	Percibe a la empresa comprometida a lograr el éxito del cliente.  Existe fidelidad y buenas relaciones
<b>PRECIO</b>	Se percibe alto, se buscarán otras opciones	Ligeramente alto pero competitivo.	El precio ya no es tan importante.  <b>Valora el servicio que le parece sorprendente</b>

## DIFERENCIA ENTRE LOS TIPOS DE SERVICIO AL CLIENTE:

Actualmente, ya no es suficiente con alcanzar las especificaciones y parámetros acordados con los clientes, tampoco basta decir que se ha cumplido con las normas y procedimientos en el servicio. No será suficiente que el cliente no se queje, para garantizar la fidelidad del cliente, **será necesario sorprender con el servicio que se proporciona.**

TIPOS DE SERVICIOS



### Lo esperado:

Cubre los estándares mínimos, esto es, lo estrictamente necesario, lo debido. No dar algo de esto, genera pérdida de clientes

### Lo Añadido:

Es lo que supera lo esperado por el cliente, son esas cosas que van más allá de lo necesario.

Si no se proporciona esto, el cliente no estará satisfecho con su proveedor.

### Auténticos Extras:

Son aquellas cosas que recibimos y que nos sorprenden por ser totalmente inesperadas y que rebasan las expectativas del cliente y generan fidelidad.

## **MODELO DE SISTEMAS Y REDISEÑO:**

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización que persiguen un mismo objetivo) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados.

Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

*Ejemplo:*

### **Pero qué es un modelo?:**

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

### **Diagramar:**

Es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

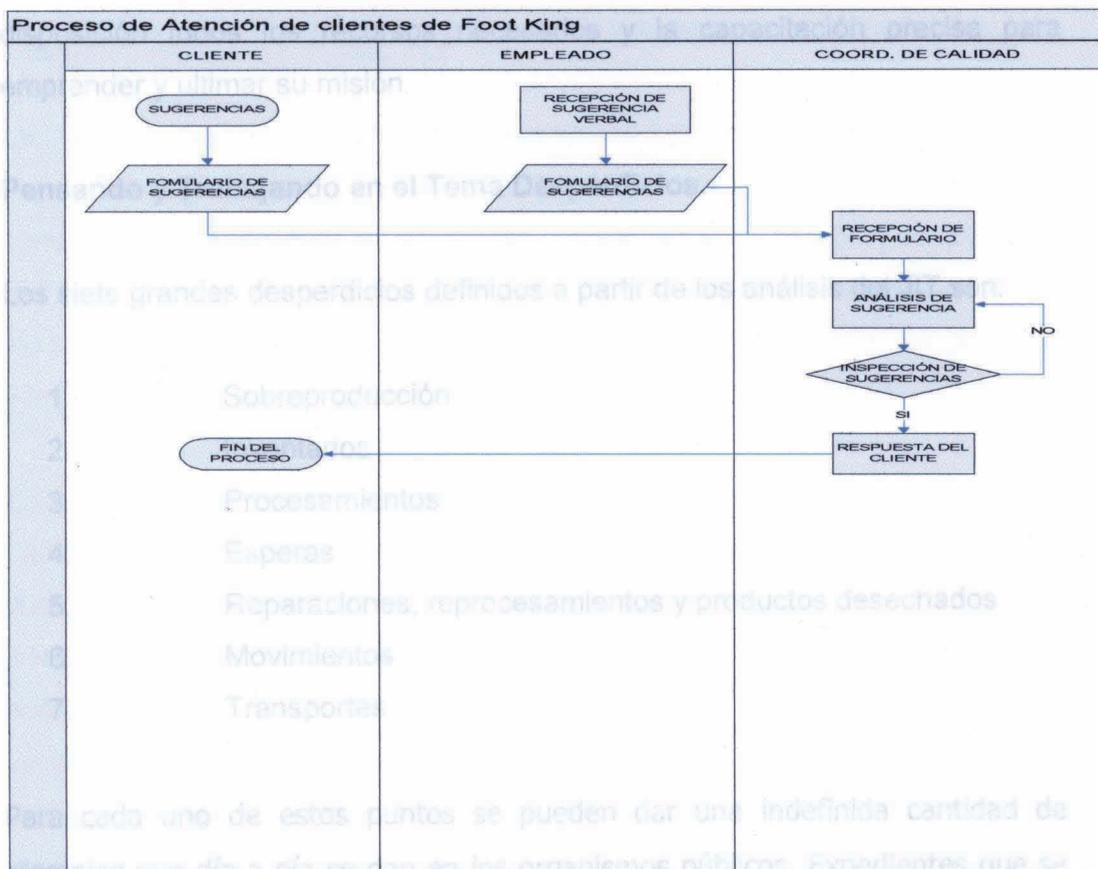


En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

**Ejemplo:**

**Proceso de atención a clientes de la Empresa Foot King**



Rediseñar un proceso es hacerlo **más eficiente y eficaz**. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.



Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, **es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización**. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

### **Pensando y Trabajando en el Tema Desperdicios.-**

Los siete grandes desperdicios definidos a partir de los análisis del JIT son:

1. Sobreproducción
2. Inventarios
3. Procesamientos
4. Esperas
5. Reparaciones, reprocesamientos y productos desechados
6. Movimientos
7. Transportes

Para cada uno de estos puntos se pueden dar una indefinida cantidad de ejemplos que día a día se dan en los organismos públicos. Expedientes que se mueven lentamente de despacho a despacho y muchas veces requieren de repetición de recorridos (tiempos de espera); grandes inventarios de insumos (papelerías, de construcción) que consumen espacio físico, mano de obra, costosos e ineficientes procesos de control, manejo de materiales, custodias,

degradación y recursos financieros, son causa de despilfarros en inventarios; diseños de procedimientos duplicados e ineficientes, exceso de especialización entre otros originan desperdicios por procesamientos; falta de planificación y capacitación, como así también de evaluación motivados en escasos niveles de prevención originan elevados costos en reparaciones, reprocesamiento, productos desechados e inclusive juicios por mal desempeño; ausencia de estudios ergonómicos originan bajos niveles de productividad en la mano de obra; la sobreproducción de elementos y productos o servicios innecesarios originan altos niveles de derroches.

El excesivo e improductivo uso de recursos, sean estos financieros, materiales, humanos y el más costoso de todos el tiempo, originan niveles de desperdicios multimillonarios que explican en gran medida los elevados déficit estatales.

La implementación de sistemas de sugerencias y grupos de trabajo, destinados a mejorar la calidad y productividad, reducir costos y tiempos de ciclos, concentrando la atención en las mudas (desperdicios en japonés) es una tarea de todos los días. No debe pasar un solo día sin análisis y mejoras concretas. No hacerlo lleva a la degradación continua de los procedimientos, las personas y los organismos de los que forman parte.

En una sociedad que no acepta la inflación como metodología para cubrir el déficit del Estado, sólo una utilización más eficiente de los recursos permitirá cumplir eficazmente su cometido. El desperdicio o despilfarro de recursos tarde o temprano se termina pagando vía mayor endeudamiento y menor crecimiento económico.

La lentitud en las decisiones y prácticas gubernamentales no se corresponden con la velocidad de la era informática. En una época donde se deben tomar rápidas decisiones en materia de seguridad y protección del medio ambiente cualquier decisión fuera de tiempo provoca importantes perjuicios para el medio ambiente.

## REQUISITOS Y DISEÑO DE PUESTOS -

Para ser eficaz, en la administración de un puesto se requiere clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar.

Por lo tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implican un puesto y, en la medida de lo posible, diseñar el puesto de tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales y del puesto.

Además, los puestos deben ser sometidos a evaluación y comparación para que sus titulares posean la capacidad necesaria.

Entre los factores adicionales por considerar están las habilidades requeridas como son:

- Técnicas
- Humanas
- Conceptuales
- Diverso

Y estos factores varían según el nivel de la jerarquía organizacional y las características que deben poseer los administradores.



## REQUISITOS Y DISEÑO DE PUESTOS.-

Para ser eficaz, en la administración de un puesto se requiere clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar.

Por lo tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto y, en la medida de lo posible, diseñar el puesto de tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales.

Además, los puestos deben ser sometidos a evaluación y comparación para que sus titulares puedan ser tratados equitativamente.

Entre los factores adicionales por considerar están las habilidades requeridas como son:

- ✓ Técnicas
- ✓ Humanas
- ✓ Conceptuales
- ✓ Diseño

Y estos factores varían según el nivel de la jerarquía organizacional y las características que deben poseer los administradores.

**A) DISEÑO DEL PERFIL Y REQUERIMIENTOS DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN:**

<b>DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE DIRECTOR</b>	
<b>Puesto:</b> DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.	
<b>Área:</b>	DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES
<b>Propósito del puesto:</b> Administrar, gestionar y controlar actividades inherentes al puesto, vigilando la aplicación del reglamento de adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.	
<b>Objetivos del puesto:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer un eficiente uso del presupuesto asignado, controlando las partidas de las diferentes dependencias.</li> <li>2. Mantener un catálogo de proveedores autorizados</li> <li>3. Incrementar cada año un 10% de proveedores confiables en el catálogo</li> </ol>	
<b>Funciones claves:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inspección de precios.</li> <li>✓ Inspeccionar que los vales de compra lleven anexado los requisitos establecidos por el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán.</li> <li>✓ Ordenar la adquisición del bien y/o servicio.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades :</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorizar las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios, relacionados con los bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento.</li> <li>2. Evaluar periódicamente en tiempo, forma a los proveedores del H. Ayuntamiento de Apatzingán.</li> </ol>	

<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO :</b>	
<b>EDAD:</b>	30 a 45 Años
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Casado
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Mínimo Licenciatura, preferentemente con Maestría

<b>DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE CONTADOR</b>	
<b>Puesto:</b> CONTADOR DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.	
<b>Área:</b>	DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES
<b>Propósito del puesto:</b> Documentar toda la información relacionada con las adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.	
<b>Objetivos del puesto:</b>	
1. Presentar cada mes un reporte mensual de las adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles que cada dependencia del H. Ayuntamiento de Apatzingán realiza.	
2. Administrar y controlar los movimientos de entradas y salidas de materiales diverso	
<b>Funciones claves :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización de vales de compra.</li> <li>✓ Almacenar la documentación (copia del vale, solicitud, cuadro de cotizaciones) para respaldar la compra.</li> <li>✓ Recepción de facturas entregadas por los proveedores</li> <li>✓ Revisión de facturas.</li> <li>✓ Almacenar la documentación (copia del vale, solicitud, cuadro de cotizaciones) con copia de la factura para poder respaldar la adquisición del bien y/o servicio.</li> <li>✓</li> </ul>	
<b>Responsabilidades :</b>	
1. Realizar un informe mensual sobre las adquisiciones, arrendamiento, prestación de servicios relacionados por el H. Ayuntamiento de Apatzingán, por cada Dependencia del H. Ayuntamiento.	

<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO :</b>
<b>EDAD:</b> 23 a 30Años
<b>SEXO:</b> Indistinto
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indistinto
<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Contabilidad

<b>DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR A</b>	
<b>Puesto:</b> AUXILIAR A DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.	
<b>Área:</b>	DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES
<b>Propósito del Puesto:</b> Administrar, y controlar el proceso de las actividades de cotización y gestión de pago, de las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con los bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento.	
<b>Objetivos del puesto:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cotizaciones con un mínimo de tres proveedores para cada solicitud de compra.</li> <li>2. Estandarizar a los proveedores que oferten el bien y/o servicio más económico y de calidad.</li> <li>3. Mantener actualizados los trámites para el pago oportuno al proveedor.</li> </ol>	
<b>Funciones claves :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización del cuadro de cotización con el formato establecido por la Tesorería Municipal</li> <li>✓ Solicitar cotizaciones a los proveedores del H. Ayuntamiento vía Internet</li> <li>✓ Archivar la información sobre las cotizaciones</li> <li>✓ Realizar ajustes de facturas</li> <li>✓ Capturar las facturas que se entregan a Tesorería para la gestión de pago en un formato diseñado por la Dirección de Adquisiciones</li> <li>✓ Revisar que las facturas hallan sido capturadas con los datos necesarios</li> <li>✓ Almacenar la información de las facturas entregadas a Tesorería, para respaldar ala Dirección en caso de un reclamo de algún proveedor por falta de pago.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades :</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar los miércoles de cada semana las facturas de las Adquisiciones que se han realizado por el H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán, para gestionar el pago a los proveedores.</li> <li>2. Proporcionar información a los proveedores sobre el trámite de pago que llevan sus facturas.</li> </ol>	

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:****EDAD:** 23 a 30Años**SEXO:** Indistinto**ESTADO CIVIL:** Indistinto**ESCOLARIDAD:** Licenciatura (Conocimientos de Informática y Sistemas Administrativos)**DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR B****Puesto:** AUXILIAR B DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.**Área:** DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES**Propósito del Puesto:** Realizar el proceso de solicitud de cotizaciones a los proveedores del H. Ayuntamiento, para la adquisición, arrendamiento, y prestación de servicios relacionado con los bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán.**Objetivos del puesto:**

1. Realizar cotizaciones con un mínimo de cinco proveedores para cada solicitud de compra.
2. Seleccionar a los proveedores que oferten el bien y/o servicio más económico, técnico y de calidad.

**Funciones claves :**

- ✓ Recepción de requisiciones solicitadas por las diferentes dependencias del H. Ayuntamiento.
- ✓ Solicitar a los proveedores cotización sobre lo requerido, ya sea por vía telefónica o fax.

**Responsabilidades :**

1. Abrir crédito con nuevos proveedores

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DEL AUXILIAR B****EDAD:** 25 a 40 Años**SEXO:** Indistinto**ESTADO CIVIL:** Indistinto**ESCOLARIDAD:** Mínimo preparatoria terminada o carrera técnica comercial

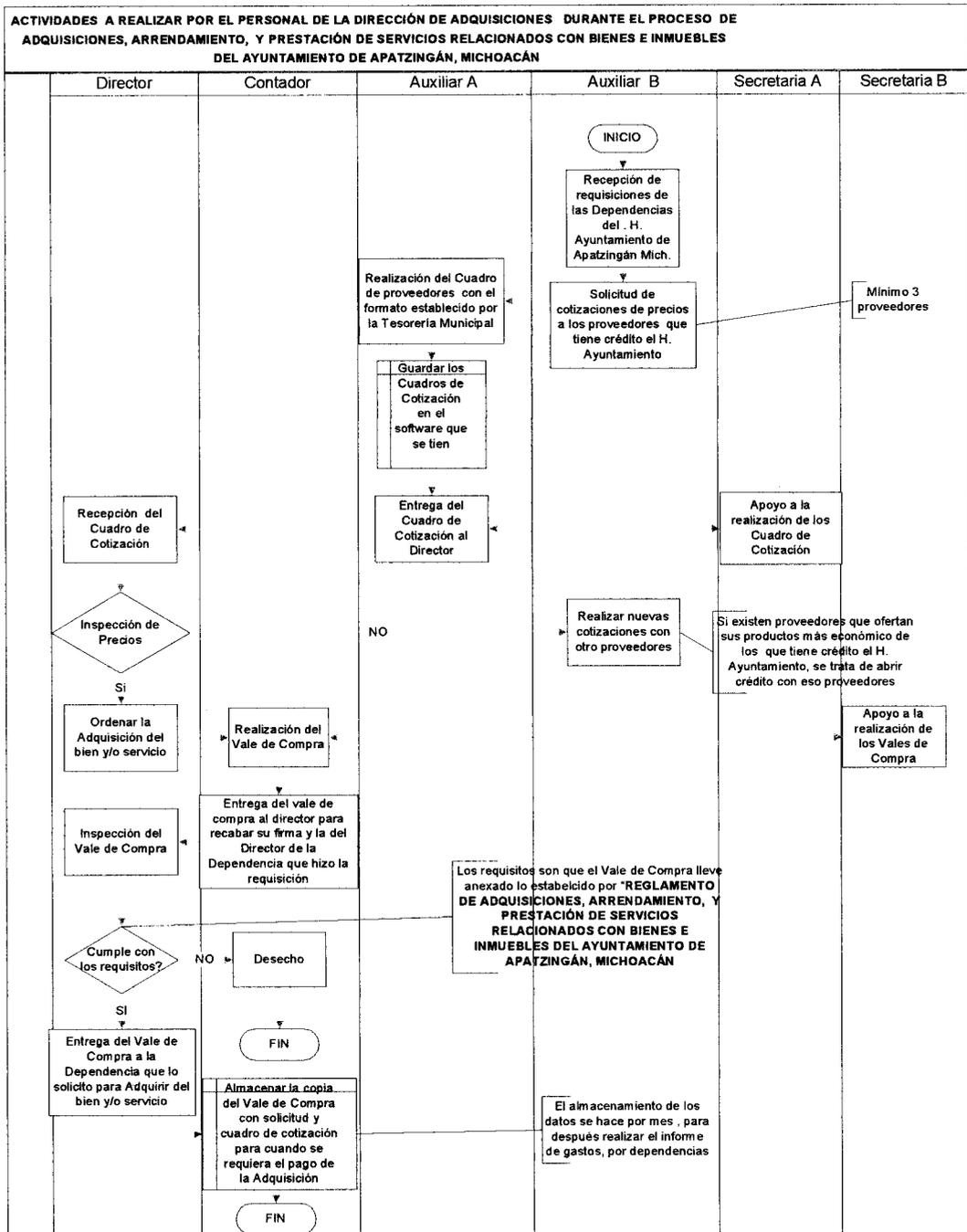
<b>DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE SECRETARIA</b>	
<b>Puesto:</b> SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.	
<b>Área:</b>	DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES
<b>Propósito del Puesto:</b>	Realizar con eficiencia las funciones secretariales propias del puesto.
<b>Objetivos del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar todas la funciones secretariales.</li> <li>2. Contribuir a las actividades de cotización y gestión de pago a los proveedores del H. Ayuntamiento.</li> </ol>
<b>Funciones claves :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar funciones secretariales (Contestar llamadas, realizar escritos).</li> <li>✓ Apoyar en la realización de cuadros de cotizaciones y vales de compra.</li> <li>✓ Apoyar en la búsqueda de respaldos (copia de vale, solicitudes y cuadro de cotización).</li> <li>✓ Apoyar en ajustes de facturas.</li> <li>✓</li> </ul>
<b>Responsabilidades :</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el soporte que se quedará almacenado en la Dirección de Adquisiciones, para comprobar la compra del bien y/o servicio que se realizo.(Copia del vale, factura, cuadro de cotización y solicitud)</li> </ol>

<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE SECRETARIA</b>
<b>EDAD:</b> 20 a 35 Años
<b>SEXO:</b> Femenino
<b>ESTADO CIVIL:</b> Indistinto
<b>ESCOLARIDAD:</b> Estudios secretariales bilingüe

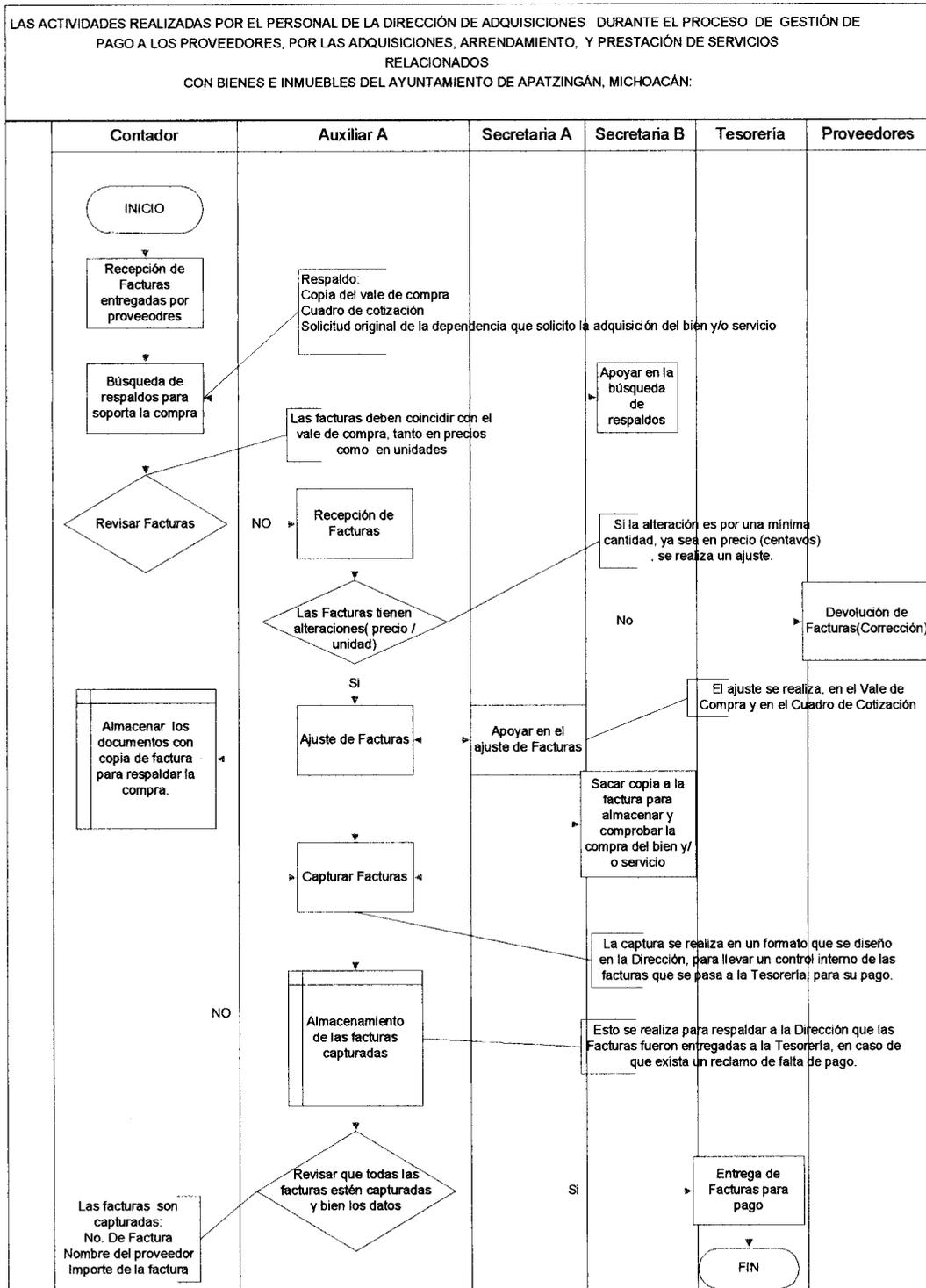
**B) REDISEÑO DE ACTIVIDADES.-**

**DIAGRAMAS DE FLUJO**

**Mapeo de las actividades realizadas por el personal de la Dirección de Adquisiciones durante el proceso de adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles del H. ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán:**



**Mapeo de las actividades realizadas por el personal de la Dirección de Adquisiciones durante el proceso de gestión de pago a los proveedores, por las adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán:**



**C) COMPARATIVO DEL SERVICIO ACTUAL VS ESPERADO:**

	<b>SERVICIO TRADICIONAL</b>	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	<b>ASEGURAR EL ÉXITO DEL CLIENTE</b>
<b>DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN</b>	La Dirección de Adquisiciones cumple con el servicio pero no busca la satisfacción del cliente, en cuanto tiempo y entrega del bien y/o servicio requerido.	Tratar de satisfacer las necesidades de los clientes internos dando solución rápida a sus necesidades.  A los clientes externos de igual forma agilizar el proceso de gestión de pago	Se debe sorprender a los clientes con una calidad en el servicio que se proporciona con el profesionalismo del personal de la Dirección de Adquisiciones.  Es necesario aplicar las <b>10 Reglas de oro para la Atención del Servicio al Cliente</b>
<b>CLIENTE INTERNO (Dependencias)</b>	Compra el servicio de adquisición, arrendamiento, de bienes e inmuebles y prestación de servicios. Hay fidelidad, debido que no hay otra opción	El cliente se sentirá satisfecho y no habrá queja alguna sobre el servicio proporcionado por la Dirección de Adquisiciones.	La Dirección debe comprometerse a satisfacer a los clientes tanto en tiempo y forma.  Crear un ambiente de trabajo agradable para que sea percibido por nuestros clientes.
<b>CLIENTE EXTERNO (Proveedores)</b>	Compra el servicio de adquisición, arrendamiento, de bienes e inmuebles y prestación de servicios.  No hay fidelidad, debido a que la Dirección de Adquisiciones no satisface las necesidades de los proveedores como que es el pago oportuno del servicio prestado.	Siente que está en lo correcto en vender algún bien y/o servicio al H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán.	Existirá fidelidad de los proveedores y buena relación comercial y respeto.  Confianza de los proveedores.

## 5 "S":

Las 5 "S" es una fenomenal herramienta o procedimiento consistente en:

### 1. SEIRI (ARREGLAR).-

**Separar lo necesario de lo innecesario.** Ello permite numerosos resultados positivos, pudiendo mencionarse los siguientes:

- a) Ahorro de espacio físico; b) Detectar elementos, herramientas o documentación extraviada; c) Detectar mudas (desperdicios) y clasificarlos; d) Reciclar elementos para usos varios; y e) Genera un espacio de trabajo más amplio para el desarrollo de las tareas.

### 2. SEITON (ORDENAR).-

**En relación a lo necesario ubicarlo y ordenarlo de manera tal de lograr su más fácil detección.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar es una forma clara de definir este segundo punto. De tal forma se evita la pérdida de elementos, su más fácil detección disminuyendo los tiempos de búsqueda.

### 3. SEISO (LIMPIAR).-

**Limpieza del lugar de trabajo, incluyendo máquinas y equipos.**

Genera un lugar más agradable, motivante y seguro para la realización de las actividades. Contribuyendo además a un mejor mantenimiento de las instalaciones y máquinas.

### 4. SEIKETSU (PULCRITUD)

**Aseo personal y utilización de elementos necesarios** (ej.: guantes, anteojos protectores, cascos). Produce mayor motivación en los empleados, disminuyendo los niveles de accidentes y enfermedades; produce una mejor imagen tanto interna como externa.

### 5. SHITSUKE (DISCIPLINA).-

**Disciplina, repitiendo una y otra vez los pasos anteriores.** Consistente en mantener y mejorar los niveles de orden, cuidado, limpieza y seguridad, contribuyendo de tal forma a mejorar la autoestima del personal.

## 2. SEITON (ORDENAR).-

### D) ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5'S :

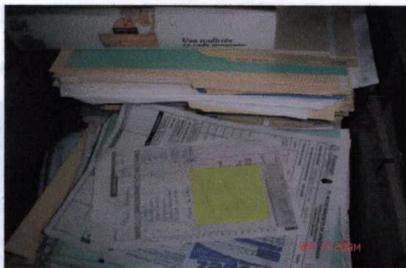
#### 1. SEIRI (ARREGLAR).-

**Separar lo necesario de lo innecesario.** Deshacerse de la documentación que no se de útil para la Dirección de Adquisiciones como es:

- Vales Cancelados.
- Solicitudes que no procedieron su compra o que se han duplicado.
- Copias de las Cotizaciones que han sido envidadas por los proveedores.
- Circulares o Memorando que han sido enviadas a las Dirección de Adquisiciones, que no sean de utilidad para la misma.

Con esto permite a la Dirección de Adquisiciones numerosos resultados positivos, como:

- ✓ Ahorro de espacio físico
- ✓ Detectar elementos, herramientas o documentación extraviada;
- ✓ Generar un espacio de trabajo más amplio para el desarrollo de las actividades.



**Archivo Muerto**

## 2. SEITON (ORDENAR).-

**En relación a lo necesario ubicarlo y ordenarlo de manera tal de lograr su más fácil detección:**

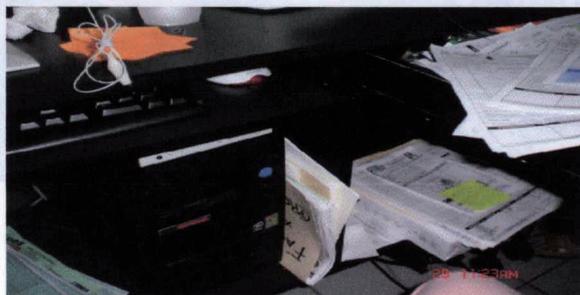
Es necesario ubicar y ordenar cada documento que se maneja en la Dirección de Adquisiciones en un lugar determinado como son:

- Block de vales de compra
- Copias de vales de compra con su respaldo (Cuadros de cotización y solicitudes de compra) por Dependencia.
- Solicitudes recibidas
- Facturas recibidas
- Relación de las facturas entregadas a la Tesorería Municipal, para la gestión de pago
- Circulares o Memorando enviadas ala Dirección de Adquisiciones

De esta manera ese evitara:

- ✓ La pérdida de documentos y elementos de vital importancia a la Dirección de Adquisiciones
- ✓ Fácil detección de la documentación
- ✓ Disminución de los tiempos de búsqueda

Por lo tanto será necesario la adquisición de anaqueles o estánteros para ordenar y colocar la documentación que se maneja el la Dirección de Adquisiciones



### 3. SEISO (LIMPIAR).-

#### **Limpieza del lugar de trabajo, incluyendo máquinas y equipos:**

Es necesario que en la Dirección de Adquisiciones evitar:

- Consumir alimentos dentro de la oficina.
  - Tener 4 botes de basura dentro de la oficina
  - Depositar los papeles destruidos en el bote de basura
  - Mantener limpios los equipos de cómputo, teléfonos, fax, copiadora.
- ✓ De esta manera se generara lugar más agradable, motivante y seguro para la realización de las actividades.
- ✓ Contribuyendo además a un mejor mantenimiento de las instalaciones y máquinas.



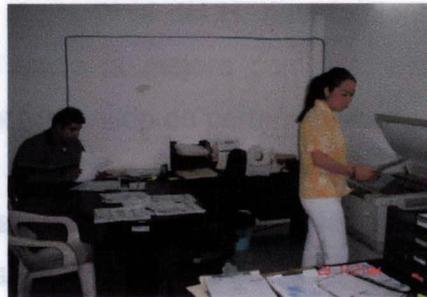
#### 4. SEIKETSU (PULCRITUD).- EL CLIENTE.-

##### **Aseo personal:**

El personal de la Dirección de Adquisiciones debe contar con buena Presentación ya que produce una mejor imagen tanto interna como externa.

Esto se podría lograr, con la implementación de uniforme ejecutivo, adecuado al clima de la región, tanto para mujeres como hombres.

Será necesario solicitar los servicios de un Diseñador de Modas para la realización de los uniformes.



#### 5. SHIKSUKE (DISCIPLINA).-

##### **Disciplina, repitiendo una y otra vez los pasos anteriores.**

El personal que integra la Dirección de Adquisiciones debe de consistentemente en mantener y mejorar los niveles de orden, cuidado, limpieza y seguridad, contribuyendo de tal forma a mejorar la autoestima del personal.

## F) RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE.-

Para poder medir la satisfacción de nuestros clientes será necesario la creación de:

- Buzón de quejas y sugerencias
- Encuesta para nuestros proveedores

### BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS:

Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, **el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente.**

Un buzón de quejas y sugerencias habilitaría un canal de información muy importante para la Dirección de Adquisiciones, pues además de los proveedores, daría la oportunidad de que el personal del H. Ayuntamiento tuviera participación y esto nos llevaría hacia la mejora continua, esta herramienta permitirá al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

El Buzón de quejas y sugerencias podría instalarse dentro de la oficina administrativa y en Internet en la página oficial del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán. [www.apatzingan.gob.mx](http://www.apatzingan.gob.mx)



**Con su implementación podremos:**

► Identificar las necesidades y expectativas de nuestros clientes (internos y externos).

► Conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacer a sus clientes.

4. ¿Esta usted conforme sobre los montos de las compras que le realiza el

► Poseer una estimación de lo que esperan sus clientes.

► Medir cuál es el grado de satisfacción de nuestros clientes con el servicio que ofrecemos y así obtendríamos una retroalimentación básica para establecer planes de mejora.

► Determinar los elementos "objetivo" de nuestros planes de mejora.

► Alinear nuestras estrategias, procesos, habilidades y actuaciones del personal de la Dirección de Adquisiciones.

## ENCUESTA PARA NUESTROS PROVEEDORES PARA MEDIR SU SATISFACCIÓN

1. ¿Cómo considera usted la atención que le brinda el personal de la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento?		
a) Buena	b) Regular	c) Mala
2. ¿Cómo es su satisfacción con el trámite de su pago cuando surge alguna diferencia en cuestión de precios y cantidad?		
a) Buena	b) Regular	c) Mala



3. ¿Cómo considera la atención que le brinda la Dirección de Adquisiciones sobre la gestión de pago?		
<b>a) Buena</b>	<b>b) Regular</b>	<b>c) Mala</b>
4. ¿Está usted conforme sobre los montos de las compras que le realiza el H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán?		
<b>a) Sí</b>	<b>b) No</b>	<b>c) Le es indiferente</b>
5. ¿Cómo considera la relación que existe entre Proveedor – Dirección de Adquisiciones?		
<b>a) Buena</b>	<b>b) Regular</b>	<b>c) Mala</b>

- ✓ Procesos operativos (Diagrama de flujo de las actividades que se realizan en la Dirección de Adquisiciones)
- Creación de un perfil de cada puesto de la Dirección de Adquisiciones
- ✓ Capacitación del personal para que cumpla el perfil
- ✓ La implementación de la filosofía de las 5's.

Así se podrá tener: trámites más rápidos, papeles que no se pierden, reducir al mínimo los tiempos de manipulación, traslado, copiado, archivo, espacio y búsqueda de distintas documentaciones. Ello produce claramente menos tiempos, personal, espacio, energía e insumos; en última instancia lleva a reducir ostensiblemente los costos o gastos. Esos recursos liberados pueden y deben ser utilizados en usos más necesarios y prioritarios.

De esta manera se realizará un **SERVICIO DE CALIDAD**, y así se tendrán mejores condiciones de trabajo y una agradable ambiente de trabajo

Por último el **SERVICIO DE CALIDAD**, ayudará a profesionalizar el Sector Público.

## BIBLIOGRAFIA

### CONCLUSIONES

Las actividades que se realizan en la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento son de forma empírica y no generan un valor agregado para los contribuyentes o ciudadanos y se realizan sin ningún control.

Por todo esto es muy importante que la Dirección de Adquisiciones se concentre un análisis de cómo se llevan a cabo las actividades para que de tal manera se pueda acumular la mayor parte de los recursos en aquellas actividades y procesos útiles para la sociedad, disminuyendo a su mínima expresión las actividades de apoyo, y eliminando sistemáticamente las que no generan valor agregado.

Para lograr todo esto es necesario, la realización de:

- ✓ Procesos operativos (Diagrama de flujo de las actividades que se realizan en la Dirección de Adquisiciones).
- ✓ Creación de un perfil de cada puesto de la Dirección de Adquisiciones
- ✓ Capacitación del personal para que cumpla el perfil.
- ✓ La implementación de la filosofía de las 5's.

Así se podrá tener trámites más rápidos, papeles que no se pierden, reducir al mínimo los tiempos de: manipulación, traslado, copiado, archivo, espacio y búsqueda de distintas documentaciones. Ello produce claramente menos: tiempos, personal, espacio, energía e insumos; en última instancia lleva a reducir ostensiblemente los costos o gastos. Esos recursos liberados pueden y deben ser utilizados en usos más necesarios y prioritarios.

De esta manera se realizará un **SERVICIO DE CALIDAD**, y así se tendrán mejores condiciones de trabajo y un agradable ambiente de trabajo.

Por último el **SERVICIO DE CALIDAD**, ayudará a profesionalizar el Sector **Público**.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Manual Servicio De Calidad Sorprendente  
GUTIERREZ Sánchez Guillermo  
México  
1981
- ✓ Kaizen. La Mejora Continua Aplicada En La Calidad, Productividad Y Reducción De Costos  
LEFCOVICH, Mauricio.  
www.monografias.com – 2003  
México.
- ✓ Kaizen aplicado a los procesos y actividades administrativos – burocráticos –  
LEFCOVICH, Mauricio.  
www.monografias.com – 2003  
Editorial Trillas
- ✓ La Excelencia En El Servicio  
ALBRECHT, Karl  
Editorial Legis  
Colombia, 1991
- ✓ Administración y Calidad  
ANDA, Gutiérrez Cuauhtémoc;  
LIMUSA Noriega editores  
México, 1995.
- ✓ La Calidad en el Servicio  
COLUNGA, Dávila Carlos;  
Panorama editorial;  
México  
1995.

- ✓ **Servicios De Calidad Al Cliente: La Cortesía En El Trabajo**  
MARTÍN, William B.  
Editorial Trillas  
México  
1991
  
- ✓ **Cultura de la calidad de servicio**  
MÜLLER DE LA LAMA, Enrique  
Editorial Trillas  
México,  
1999.
  
- ✓ **Cultura De La Calidad De Servicio**  
MÜNCH Galindo, Lourdes  
Editorial Trillas  
México  
1997
  
- ✓ **La Virtud Del Servicio**  
PARRA Paz, Erick  
Ediciones fiscales ISEF  
México  
1996.
  
- ✓ **El Servicio Al Cliente: Guía Para Mejorar La Atención Y La Asistencia**  
PEEL, Malcom  
Ediciones Deusto