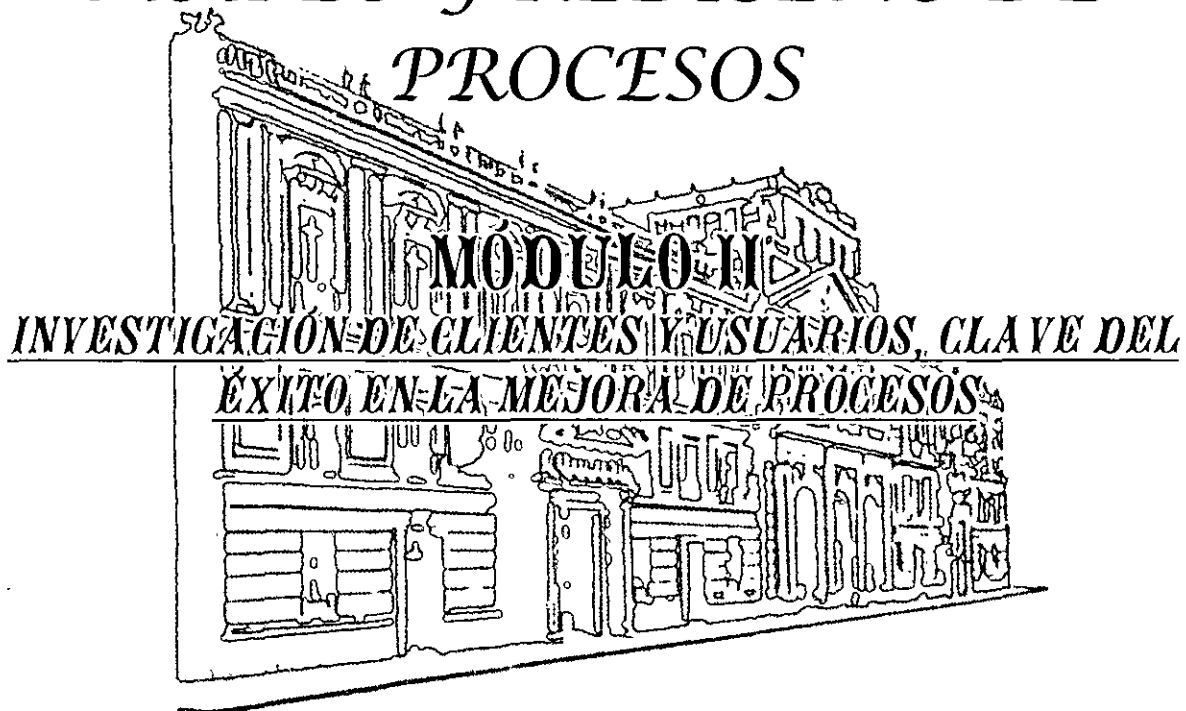




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN MAPEO Y REDISEÑO DE PROCESOS



Del 01 al 22 de Abril de 2006

APUNTES GENERALES

DE-14

Instructora: Dra. María Eugenia Sánchez
Palacio De Minería
Abril del 2006

Objetivo:

Los participantes identificarán las expectativas, anhelos, aptitudes y virtudes de un cliente, para su integración dentro de un proceso laboral basado en el conocimiento de métodos y técnicas de identificación de los mismos, que impacte favorablemente como un valor agregado en su proceso institucional.

PROGRAMA**Sesión I**

El Cliente Interno: de la historia al futuro en la vida personal y laboral, un momento de reflexión en la realidad presente y su relación con las instituciones actuales

Sesión II

El mercado y su segmentación: el alcance del proceso del cambio, de la resistencia al compromiso, en la organización.

Sesión III

La voz de las partes interesadas: grupos y equipos de trabajo, actitudes y acciones en el ámbito laboral, la diferencia que marca la diferencia

Sesión IV

Los factores críticos del éxito: un estilo de vida personal y profesional basado en valores para la creación de una nueva cultura institucional, uno de tantos éxitos.

Sesión V

Interacción proveedor-organización-cliente

***El verdadero viaje de descubrimiento,
no consiste en recorrer muchos
paisajes nuevos,
sino en adquirir nuevos ojos.***

Sesión I

El Cliente Interno: de la historia al futuro en la vida personal y laboral, un momento de reflexión en la realidad presente y su relación con las instituciones actuales

Mi historia laboral

Situaciones positivas



Situaciones difíciles

Reflexiones: _____

El Trabajo en (mi área personal) el ser, el quehacer y el deber ser,

❖ **¿Cuántos años trabajando?**

❖ **¿Cuál ha sido mi mayor satisfacción personal en esta labor?**

❖ **¿Cuál ha sido mi mayor satisfacción profesional en esta labor?**

❖ **Lo que más se me ha facilitado hasta este momento como es.....**

❖ **Lo que más trabajo me ha costado hasta este momento como es.....**

❖ **¿Cuál es mi reto actual?**

¿Qué situaciones se han mantenido igual, cuáles se han modificado un poco y cuáles han cambiado?

Lo que me gustaría que ocurriera es:

Trabajo:

Compañeros:

A mi persona:

Puedo contribuir:

Sesión I

El Cliente Interno: de la historia al futuro en la vida personal y laboral, un momento de reflexión en la realidad presente y su relación con las instituciones actuales

El trabajo para mí es:

Negativo:

Positivo:

Alternativa:

Lo que quisiera que mi trabajo fuera para mí es:

Paradigmas (¿Cómo lo hago? Habilidades y aptitudes)

Trabajo	1. 2. 3. 4.
México	1. 2. 3. 4.
Mercado propio	1. 2. 3. 4.
Mi Institución	1. 2. 3. 4.
Persona	1. 2. 3. 4.

Nuevos paradigmas (¿Que me gustaría cambiar y cómo? estructuras actitudinales)

Trabajo	1. 2. 3. 4.
México	1. 2. 3. 4.
Mercado propio	1. 2. 3. 4.
Mi Institución	1. 2. 3. 4.
Persona	1. 2. 3. 4.

Situación actual en Mi Institución (intereses de grupos informales, como amigos, areas, clientes)

Oportunidades	Fortalezas
Amenazas	Debilidades

Círculo estructuras actitudinales predeterminadas e influencia ante mi cliente interno y externo

	Preocupación		
México			
Mercado propio			
Mi Institución			
Personales			

SESION II

El mercado y su segmentación: el alcance del proceso del cambio, de la resistencia al compromiso, en la organización.

NEGACION	COMPROMISO
RESISTENCIA	EXPLORACION

El alcance del proceso en el mercado: el proceso del cambio personal

Situaciones previas	<u>cambio personal</u>	Situaciones posteriores

Sesión III

La voz de las partes interesadas: grupos y equipos de trabajo, actitudes y acciones en el ámbito laboral, la diferencia que marca la diferencia

Lo que se puede mejorar en mi equipo de trabajo es...

Lo que se debe mantener en mi equipo de trabajo es.....

Yo puedo contribuir...

3.1 La voz del cliente a través de: la comunicación, enlace entre la intención y el resultado.

Hay que conocer nuestro producto perfectamente para asesorar correctamente

LA COMUNICACIÓN

Comunicación: Proceso de intercambio y transmisión de información, ideas, pensamientos y sentimientos

POSTULADOS

- ✓ El ser humano es comunicación
- ✓ Los marcos de conducta son opcionales
- ✓ Es posible aprender, desaprender y reaprender
- ✓ La vida y la mente son procesos sistémicos
- ✓ El mapa no es el territorio

- ✓ Las personas siempre eligen la mejor opción de la cual disponen en un momento dado
- ✓ Todo comportamiento es útil en algún contexto
- ✓ Tener opciones es mejor que no tenerlas
- ✓ Las personas tienen todos los recursos que necesitan
- ✓ No existe el fracaso, solo retroalimentación
- ✓ Dosificar
- ✓ El significado de la comunicación es la respuesta que

Comunicación { Intrapersonal
Interpersonal

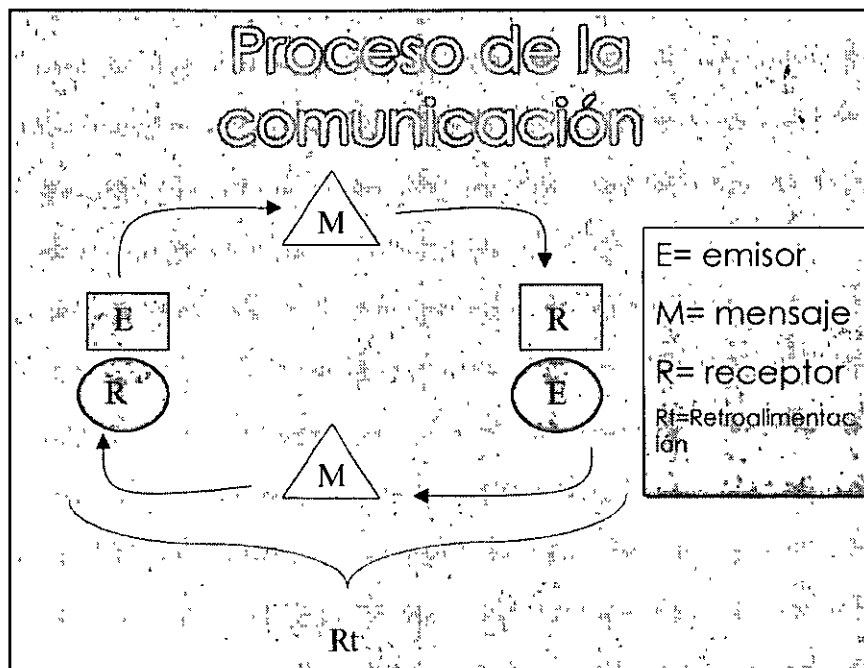
PENSAMIENTO

EMOCIÓN

COMPORTAMIENTO

La comunicación es:

- Verbal
- No verbal
- Paralingüística



Virtudes en la comunicación eficaz

Fortaleza: es la actitud constante de la voluntad para acometer y resistir.

Prudencia: es la actitud constante de la inteligencia para actuar como y cuando debo.

Justicia: es la actitud constante de la voluntad para dar a cada quien lo suyo.

Templanza: es la actitud constante de la voluntad para moderar los apetitos.

OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN

Juzgar	Amenazar
Criticar	Moralizar
Etiquetar	Aconsejar
Diagnosticar	Evadir
Dar soluciones	Teorizar
Ordenar	Tranquilizar

PRINCIPIOS PARA LA COMUNICACIÓN EFICAZ

1. Habilidades de atención (escuchar)
2. Habilidades de seguimiento (preguntar)
3. Habilidades reflectivas (profundizar)



3.2 La voz de los proveedores: la asertividad como herramienta de éxito para solicitar su apoyo y pedir una ayuda efectiva

Asertividad: Modo de relación interpersonal que implica la expresión relativamente directa de pensamientos y sentimientos de un modo socialmente aceptable.

ASERTIVIDAD ES:

Afirmar o confirmar:

Lo que se piensa

Lo que se siente

Lo que se dice

Lo que se hace

Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, estar furioso, con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de forma correcta..., eso es el reto.

**El desafío de
Aristóteles**

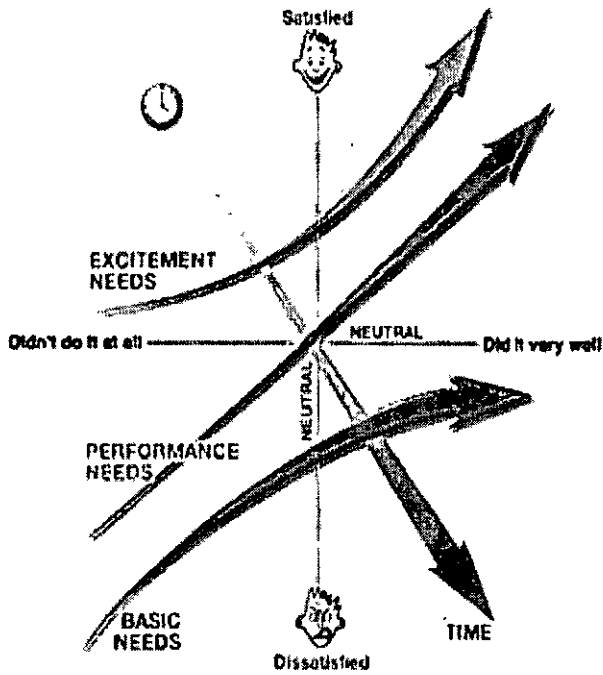
**Si el significado de la comunicación
es la respuesta que provoca,
la sintonía es la habilidad
para provocar respuestas**

En los equipos de trabajo se escucha la voz de las partes reguladoras ¿Qué puedo yo?.....

Aprender a ser	Aprender a hacer	Aprender a convivir	Aprender a aprender

En esta nueva participación personal, en equipo y laboral yo voy apara que la voz de los accionistas sea muy clara para mi logrando aprendizajes que me permitan ser exitoso en mi área respectiva.

	Desaprender	Re-aprender	Aprender



SERVICIO

Atributos de Voz del Cliente

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES

ORGANIZACION

Atributos Organizacionales

ATRIBUTOS DE PROCESO

PROCESO

Atributos de Proceso

ATRIBUTOS TÉCNICOS DE CALIDAD

Muy Importante	<p>Esperadas</p> <p>O Deben existir. O Insatisfacción si no existen. O No se genera demasiada satisfacción si existen.</p>	<p>Alto Impacto</p> <p>O Alta satisfacción si existen. O Insatisfacción si no existen.</p>
	<p>Bajo impacto</p> <p>O influencia mínima en la satisfacción global si existen o no existen.</p>	<p>Ocultas</p> <p>O oportunidad en ventajas competitivas. O Exceder las expectativas del cliente.</p>
Importancia De Estado		
Sin importancia		
	Sin Relación	Fuerte Relación
	Importancia Revelada	

Cuadro de Necesidades del Cliente

Sesión IV

Los factores críticos del éxito: un estilo de vida personal y profesional basado en valores para la creación de una nueva cultura institucional, uno de tantos éxitos.

DECALOGO DE VALORES EN MI INSTITUCIÓN

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

La axiología en el ejercicio profesional

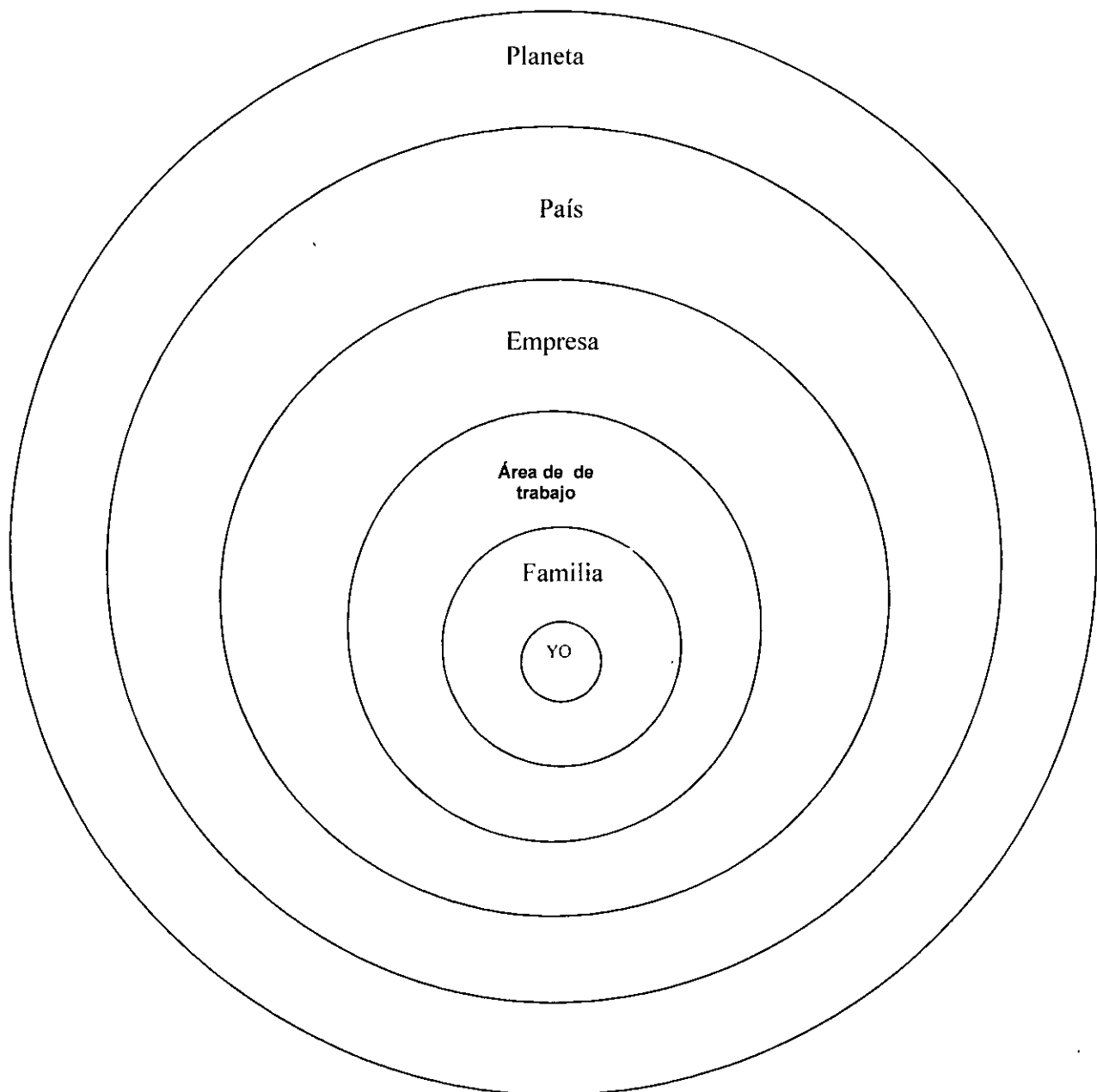
**El estado perfecto del ser humano, en cuanto a
ser humano,
es el estado de virtud.
S.T.A**

Virtudes	Personales	Compañeros

De las virtudes a la experiencia como profesionales en mi institución

Virtudes	Definición	Conductas	Posibles resultados
Justicia	Es la actitud constante de la voluntad para dar a cada quien lo suyo		
Templanza	Es la actitud constante de la voluntad para moderar los apetitos.		
Prudencia	Es la actitud constante de la inteligencia para actuar como y cuando debo.		
Fortaleza	Es la actitud constante de la voluntad para resistir y acometer		

Brújula personal basada en los valores



(Coloca el nombre de tu institución)

Orgullosamente

Una empresa de profesionales

Profesionista		Profesional
Ausencia Piensa que no tiene de otra Precio Sólo con recursos y condiciones óptimas Jornada Obligación	<i>En su trabajo</i>	Presencia Vocación Valor Con o sin recursos y condiciones óptimas Estilo de vida Pasión
Negación Se opone Sufre su resistencia	<i>Ante una realidad y necesidad de cambio</i>	Aceptación Propone Se adapta
Aburrimiento Enojo-depresión Estrés-cansancio	<i>Estado físico y emocional</i>	Entrega Busca sentido Estrés biopositivo
Se estanca Apático Exige y demanda Espera Egoísmo Sobrevive	<i>Con respecto a si mismo, compañeros y empresa</i>	Se transforma Activo Sugiere Contribuye Lealtad Evoluciona

La importancia de una profesión, es en el tipo de ser humano que me transforma
Porfirio Morales

Sesión V

Interacción proveedor-organización-cliente

**Ejercicio de compromiso profesional entre proveedor-organización -
cliente**

A.- Si yo le pusiera 5% más de _____ a mi desempeño como profesional en mi organización.

1.-

2.-

B.- Si yo le pusiera 5% más de _____ a mi proveedor como profesional en mi organización.

1.-

2.-

C.- Si yo le pusiera 5% más de _____ a mi organización como profesional en mi organización.

1.-

2.-

D.- Si yo le pusiera 5% más de _____ a mi cliente como profesional en mi organización.

1.-

2.-

Mis compromisos a partir de hoy son.....

Conmigo mismo (a) y Con mi familia	Como profesional en mi organización	Con mis compañeros y colaboradores	En mi proceso particular en mi organización

Ejercicio acerca del desempeño

1 37 13 51 2 28 90
 53 27 42 19
 15 25 16 38 50
 39 49 3 41 30 52 7
 26 18
 5 29 17 6 54
 7 43 11 20 32 10
 60 98
 19 55 59 35 46 22
 23 8 56 34
 45 57 31 58 77
 9 21 24 58 77
 33 47 24 36 12

1 32 13 51 2 28 70
53 27 42 19
15 25 16 38 50
39 49 3 41 30 52 7
5 29 17 6 26 54 18
7 43 11 20 32 60 6
19 55 59 35 46 22 78
45 57 31 8 56 34
9 33 21 47 24 58 79
36 12

Handwritten numbers arranged in two columns. The left column contains: 1, 53, 15, 39, 5, 7, 19, 9. The right column contains: 2, 16, 30, 6, 20, 46, 8, 24. In the center, there are several numbers: 13, 27, 41, 3, 17, 11, 59, 35, 23, 31, 21, 47. On the far right, there are numbers: 28, 90, 19, 50, 7, 18, 6, 98, 34, 79, 12.

1 37 13 51 2 28 70
53 25 27 42 19
15 3 41 16 38 50
39 49 30 52 7
5 29 17 6 54 18
7 43 11 20 32 6
19 55 59 35 46 22 98
45 57 31 8 56 34
9 33 21 47 24 58 7
36 12

TEXTOS

COMO NACE UN PARADIGMA?

Un grupo de científicos colocó cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de bananas. Cuando un mono subía la escalera para agarrar las bananas, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo.

Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a palos.

Pasado algún tiempo más, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas. Entonces, los científicos sustituyeron uno de los monos.

La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron. Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera.

Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato.

Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho.

El cuarto y, finalmente, el último de los veteranos fue sustituido.

Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aún cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas.

Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería: >"No sé, las cosas siempre se han hecho así, aquí..."

¿Te suena conocido?

"Es más fácil desintegrar un átomo que un pre-concepto" - Albert Einstein.

LA ABEJA Y SU PANAL

Una superficie plateada, móvil y llena de estrellas. Un vapor húmedo y caliente surgiendo de la frescura... un día de sol y un lago. Un volumen rojo con centro excitado, pistilos erectos, sensuales, expectantes de polen... una flor. Un sonido cambiante, armónico y puro; un canto de vida, viril y delicado, intenso e ingenuo... un ruiseñor.

Un panal... oscuro, frío, matemático, ordenado.

La abeja X38 en su interior, lamiendo las celdas, cuidando de su limpieza, obsesiva, metódica en sus movimientos, determinada y estructurada... encarcelada.

Un sol, un lago, una flor y un ruiseñor... afuera. El orden, la rigidez, la estructura y el acuerdo...adentro.

Cierto día, algo pasó en el panal, un pan de cera se desprendió de su amarre y al caer agrietó una de las paredes.

Las abeja X38, angustiada y llena de pánico, corrió al lugar de la catástrofe. Estaba entrando luz por la grieta, un hilillo deslumbrante y cálido, y además aire fresco con vapor de montaña. La abeja X38 no lo podía soportar: ¡nada existe fuera del panal!-ésas eran las enseñanzas- ¡nadie es, fuera de la geometría y la estructura perfecta de las celdas!-tal era la orden.

La X38 arregló la grieta, colocó la cera en el lugar que le correspondía y se fue a descansar.

No quería recordar... un hilillo de oro, cálido y un olor de frescura de montaña... pero la visión volvía y volvía y un pensamiento muy débil y tímido empezó a ser escuchado:

"Hay cosas que no conoces, no todo es la estructura...existe algo afuera."

A la mañana siguiente, la abeja X38 se acercó al lugar del accidente, tocaba con sus antenas el arreglo hecho la víspera, tratando de encontrar algún punto que no hubiera quedado hermético, no halló errores. Un pensamiento vino:

"Muy bien, te felicitarán por el arreglo, puedes sentirte orgullosa."

La abeja se sentía desconcertada: antes, el pensamiento le hubiera dado una máxima seguridad, pero ahora no podía sentirse completamente feliz; dijo para sí:

-Esta sensación es absurda, una abeja no debe pensar, sólo debe hacer bien su trabajo.

Ya más tranquila, se fue a limpiar, ordenar y construir celdas, las abejas a su lado hacían lo mismo, luego todo estaba bien, fijo y seguro.

Tres días después, un sonido traspasó las paredes herméticas del panal, era un canto armonioso y dulce, las obreras se miraron...era necesario engrosar las paredes para que ningún sonido les hiciera interrumpir su trabajo. La abeja X38 sintió un intenso deseo de seguir escuchando pero, puesto que todas sus compañeras opinaban que era importante engrosar las paredes como sus compañeras, se veía a sí misma haciéndolo:

“Una abeja no puede pensar en sí misma y menos aún verse a sí misma.”

Algo extraño estaba pasando; había luz y calor y olor y canto.

La mañana siguiente se inició la búsqueda, la abeja X38 había desaparecido. No hubiera habido problema alguno si la desaparición hubiera sido resultado de un accidente. Si la X38 hubiese sido muerta o raptada, nadie se preocuparía; pero la desaparición no había sido accidental.

¡La X38 había sido sorprendida saliendo por sus propias alas del panal!

Jamás se había visto tal afrenta y tal traición. Era necesario encontrarla para que se convenciera que el panal era lo único que existía, que todo lo demás era una fantasía y un peligro.

La abeja X38 estaba admirando el lago, jamás habíase sentido tan feliz, sintió la frescura del agua, olió la delicia de la flor y cantó con el ruiseñor.

No hubo tiempo para más...

Observa...

*Observa tus pensamientos,
se convierten en palabras;
Observa tus palabras,
se convierten en acciones;
Observa tus acciones,
se convierten en hábitos;
Observa tus hábitos,
se convierten en carácter;
Observa tu carácter,
se convierte en destino.*

Frank Outlan

Un cuento...

Un ratón mirando por un agujero de la pared ve al paje y a su mujer abriendo un paquete. Rápidamente pensó: "¿Que tipo de comida podría haber allí?"

Quedo aterrorizado, cuando descubrió que era una ratonera (también denominada "trampera" para cazar ratones). Fue al patio de la casa a advertir a todos:

"!Hay una ratonera en la casa,... una ratonera!"

La gallina que estaba buscando sus lombrices en la tierra, cacareo y le dijo:

"Discúlpeme Sr. Ratón; entiendo que sea un gran problema para usted, pero a mi no me perjudica en nada, ni me molesta!"

El ratón se llega hasta el cordero y le dijo:

"!Hay una ratonera en la casa!"

"!Discúlpeme, Sr. Ratón, pero no veo nada que pueda hacer, a no ser orar. !Quédese tranquilo, usted esta en mis oraciones!"

El ratón se fue hasta donde estaba la vaca, y ella le dijo:

- "¿Que me dice Sr. Ratón, una ratonera? ¿Estoy en peligro por casualidad?"

-Creo que no...

Entonces el ratón se volvió a la casa, cabizbajo y abatido, para encarar solo la ratonera del paje.

Aquella misma noche se escucho un ruido, como el de una ratonera agarrando a su victima. La mujer del estanciero corrió haber que había en la ratonera. Pero, en la oscuridad, no vio que la trampa había agarrado la cola de una víbora venenosa. La víbora la mordió.

El paje la llevo corriendo al hospital. La mujer volvió con fiebre. Todo el mundo sabe que para alimentar a alguien que tiene fiebre, nada mejor que un buen caldo de gallina.

El hombre entonces tomo un cuchillo y fue a buscar el principal ingrediente: la gallina. Como la enfermedad de la mujer continuaba, amigos y vecinos vinieron a verla. Para alimentarlos, hubo que matar al cordero. Pero la mujer no resistió, y acabo falleciendo.

Muchas personas vinieron al funeral. El pobre hombre, muy triste y agradecido por la solidaridad, resolvió matar a la vaca para darle de comer a todos.

La próxima vez que oigas decir que alguien esta delante de un problema, recuerda que cuando hay una ratonera en la casa...!toda la granja corre peligro!

¿Se dieron cuenta quien se salva?

Si no hay solidaridad, si solo palabras ficticias se dicen ante el reclamo de un temor, de una necesidad, de una ayuda, ¿Quién puede ser tan diferente que se jacte de estar en mejor situación sin hacer nada por los demás con la seguridad de que nunca le llegara la hora de tener que vérselas con lo que alguna vez considero ajeno con indiferencia y despreocupación?

EL PEZ Y EL AVE

Un pez dorado estaba asombrado por el vuelo de las aves. Le gustaba asomarse a la superficie del agua y ver cómo la golondrina se trasladaba por el espacio abierto al agitar sus alas. Le encantaba analizar sus movimientos y pensar que éstos le permitían alcanzar grandes velocidades.

Entendía el mecanismo del vuelo... y deseaba volar.

Una golondrina estaba asombrada por el nado de los peces. Le gustaba volar por encima del estanque para ver cómo el pez dorado, al mover su cola, se trasladaba en el agua, transparente y fresca.

Le encantaba analizar la forma en que el pez se quedaba flotando: inmóvil y sin esfuerzo, y cómo en un santiamén cambiaba su posición.

Entendía el mecanismo del nado... y deseaba nadar.

Un día de sol, la golondrina le habló al pez:

-Si tú me enseñas a nadar, yo te enseñaré a volar. Y el pez le contestó con una sonrisa:

-Trato hecho.

A partir de ese momento se hicieron amigos.

El pez le explico a la golondrina todos los secretos de la natación y la enseñó a doblar sus alas y a moverse de tal forma que le permitiera penetrar en el agua y trasladarse en ella.

La golondrina, a su vez, enseñó al pez eso de adquirir suficiente impulso en un movimiento ascendente desde la profundidad del estanque. Le explico que este impulso le haría salir del agua y que, una vez en el espacio, tendría que mover la cola y así podría volar.

El aprendizaje fue lento y riesgoso, pero llegó el momento en que todos los movimientos fueron aprendidos y se decidió hacer la prueba final.

La golondrina, ansiosa, le dijo al pez:

-Estás preparado para volar, ahora debes intentarlo.

Y el pez, preocupado, replicó:

-Tú también lo estás si así lo deseas puedes nadar.

Los dos se prepararon, respiraron hondo y después de un momento de vacilación se atrevieron

Alguien, a la orilla del estanque, tuvo una visión fantástica: vio volar a un pez dorado y nadar a una golondrina.

Cuando se volvieron a encontrar, los dos notaron que cada uno tenía un brillo especial en los ojos, era un reflejo profundo y sereno.

El pez miró a su compañera y le dijo:

Cuando volaba hice un descubrimiento, sentí que te podía conocer como nunca antes me imaginé. Viví mi vuelo siendo tú y siendo yo.

La golondrina, sonrojada, le contestó:

-Yo sentí lo mismo.

El pez, frunciendo el entrecejo, miró una hoja que flotaba en el estanque,

parecía querer decir algo muy difícil o penoso, la golondrina le demandó -¡ dilo de una vez!

también descubrí otra cosa... supe que mi nado no era diferente de tu vuelo, sentí que antes había nadado como un autómatas y que me había olvidado que nadar es también bello, además...

El pez no se atrevía a terminar, miraba en una dirección y después en la otra evitando enfrentarse con la vista de la golondrina, ésta esperaba pensativa; por fin el pez prosiguió:

-... además, entendí la razón del olvido, sólo veía tu vuelo y quería ser como tú, pensaba que lo mío no podía ser tan hermoso como lo tuyo... ahora sé que ambas cosas lo son.

La golondrina sonreía, se acercó al pez y abrazándolo le confió:

-Los dos hemos aprendido lo mismo, nada a partir de este momento será igual... mi vuelo será lo más maravilloso y tu nado también, tu estarás en mí y yo en ti, pero los dos seremos lo que somos y nada será mejor ni nos podrá enseñar más.

Cuentan que a partir de ese día algo extraño sucedía cerca del estanque...

un pez dorado estaba aprendiendo a nadar y una golondrina aprendía a volar.

Jacobo Grinberg

Herramientas para conocer la satisfacción del cliente

QFD (QUALITY FUNCTION DEPOYMENT)

Una de las herramientas utilizadas para determinar las especificaciones de un producto o servicio es el QFD.

El concepto de QFD fue introducido en Japón por Yoji Akao en 1966. El primer libro se publicó en 1978 y se tradujo al inglés hasta 1994.

Dean (1992) considera al QFD como un proceso sistemático de Ingeniería que traduce los requerimientos del cliente en atributos técnicos hasta requerimientos de proceso y de organización.

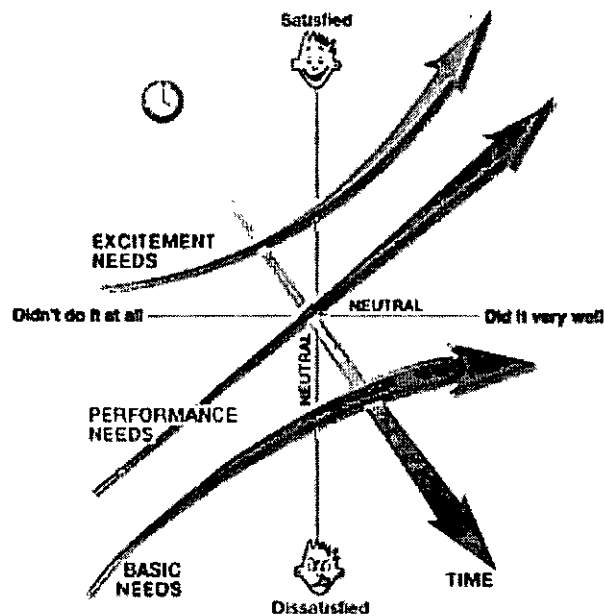
Mizuno y Akao(1994) indican que el QFD es claramente un mecanismo para desglosar calidad, confiabilidad, costo y tecnología a lo largo y ancho de un producto o servicio.

Actualmente existe una Institución encargada de dar información, actualizar y aplicar el método del Q.F.D. y su logo es:



Algunos puntos que definen al QFD:

1. Es un proceso de planeación dirigido por el cliente.
2. Las entradas son las necesidades o requerimientos del cliente.
3. Utilizan un conjunto de matrices interrelacionadas para registrar la secuencia del desarrollo y determinar los impactos que producen la satisfacción del cliente, los atributos técnicos, los atributos del proceso y los atributos de la organización.
4. Permite analizar y determinar las prioridades de logro de los diferentes atributos para lograr la satisfacción del cliente.
5. Es un proceso de aproximaciones continuas, es decir, planea, construye, mide y actúa.



Dibujo. Página de Internet.

Beneficios del QFD:

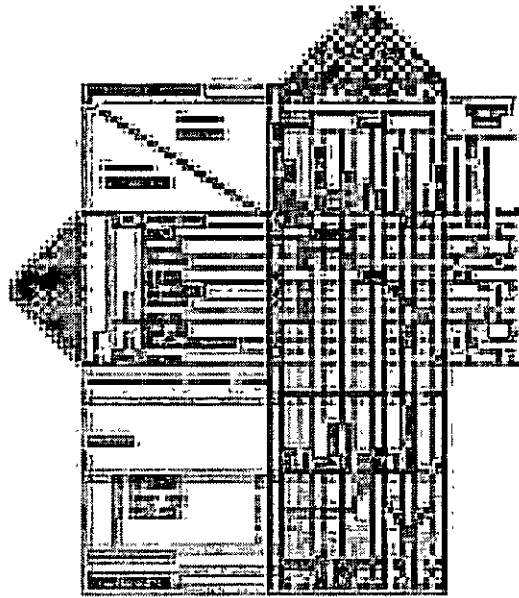
- 1. Promueve la integración de las áreas de la empresa para el diseño, producción y control del desempeño del producto.**
- 2. Se tiene una orientación al cliente.**
- 3. Documenta el desarrollo del producto o servicio.**
- 4. Se apoya en métodos gráficos y aritméticos sencillos.**
- 5. Reduce considerablemente el tiempo de desarrollo de productos.**
- 6. Mejora la satisfacción del cliente.**

Metodología del QFD.

Los pasos a seguir son:

- 1. Definir el valor fundamental del proceso.**
- 2. Describir las funciones que hacen el valor.**
- 3. Determinar la importancia de cada una de las funciones que hacen el valor.**
- 4. Describir los atributos técnicos de acuerdo a la funcionalidad.**
- 5. Determinar las relaciones entre las funciones y los atributos técnicos.**
- 6. Determinar el impacto de los atributos técnicos.**
- 7. Determinar la interrelación de los atributos técnicos.**
- 8. Describir los atributos del proceso.**
- 9. Determinar las relaciones entre los atributos técnicos y los atributos del proceso.**
- 10. Determinar el impacto de los atributos del proceso.**
- 11. Determinar la interrelación de los atributos del proceso.**
- 12. Describir los atributos de la organización.**
- 13. Determinar las relaciones entre los atributos del proceso y los atributos de la organización.**
- 14. Determinar el impacto de los atributos de la organización.**
- 15. Determinar la interrelación de los atributos de la organización.**

Todo esto se hace por medio de matrices:



1. Definición del valor fundamental del proceso.

Las operaciones deben orientarse a la generación de valor para el cliente mediante un proceso rentable. Para hacer clientes hace falta un producto o servicio con ventajas sobre la competencia, ofrecido en condiciones tales que la operación reporte ganancias para el inversionista. En la medida en la que vamos atrayendo clientes nuevos y los retenemos, vamos creando cartera de clientes y así aumenta el valor de la empresa.

2. Funciones que hacen el valor – necesidades o requerimientos.

Existen dos técnicas para capturar la voz del cliente:

I. Relación directa.

- a) Relativamente pocos clientes.
- b) Relación directa de negocio.
- c) Métodos de captura de requerimientos.
- d) Documento de especificación de requerimientos.
- e) Orden o contrato.
- f) Reuniones con los clientes.

II. Relación indirecta.

- a) Relativamente muchos clientes.
- b) Distribuidores o interfaces indirectas con el cliente.
- c) Métodos de captura de requerimientos.:
 - Encuestas.
 - Focus groups.
 - Estudios de mercado.
 - Entrevistas.
 - Servicio de retroalimentación del cliente.

Los métodos descritos están enfocados a identificar las necesidades básicas del consumidor. Frecuentemente, los consumidores intentan expresar sus necesidades en términos de “cómo” las necesidades pueden ser satisfechas y no en términos de “cuál “ o “qué” es la necesidad misma. Esto limita las consideraciones de alternativas de desarrollo. Por tal motivo, se deben desglosar los requerimientos generales del cliente en más requerimientos específicos para descubrir las necesidades reales.

La cantidad de notas recolectadas en entrevistas, documentos de requerimientos, estudios de mercado, etc. Debe ser analizada y filtrada para extraer los fundamentos que expresaron la llave de las necesidades del cliente. También se deben obtener las necesidades que el cliente asume y no expresa en cualquier tipo de entrevista o acercamiento.

Las necesidades del cliente se ubican en los renglones del lado izquierdo de la matriz. Se organizan por categoría teniendo como referencia los “diagramas de afinidad”.

- a) Se convierten las palabras del cliente en información clara y precisa usando expresiones que signifique una sola idea.
- b) Se realizan grupos con la información detallada ordenando y clasificando por afinidad obvia, asignando un título que describa el conjunto.
- c) Se realiza el procedimiento hasta un tercer nivel de detalle. Se agrupa la información en categorías similares asignando una etiqueta descriptiva al primer y segundo nivel.

3. Importancia de las funciones que se hacen (El valor).

Por cada requerimiento, se establecen prioridades del cliente usando una escala del 1 al 4 de acuerdo al tipo de importancia o impacto, a saber:

- Asignar una importancia de 4 a las necesidades de alto impacto.
- Asignar una importancia de 3 a las necesidades ocultas.
- Asignar una importancia de 2 a las necesidades esperadas.
- Asignar una importancia de 1 a las necesidades de bajo impacto.

1. Necesidades de alto impacto: son características del producto o servicio que si no se cumplen producen una alta insatisfacción en el cliente, pero que si se entregan producen una alta satisfacción.
2. Necesidades ocultas: son características del producto o servicio que si no se entregan no producen insatisfacción en el cliente, pero que si se entregan producen una alta satisfacción. El cliente puede expresar este tipo de necesidades pero sin ninguna relevancia. Pero en realidad, son el tipo de requerimientos que implican una innovación en el sector y que generan ventajas competitivas o diferenciadores de los productos existentes en el mercado.
3. Necesidades esperadas: son características del producto o servicio que si se entregan no aumentan ni disminuyen la satisfacción del cliente, pero si no se entregan producen alta insatisfacción. Se pueden considerar como las características básicas que un producto debe contemplar. Por ejemplo, la existencia de servicio de recamarera en un hotel.
4. Necesidades de bajo impacto: son características del producto o servicio que si se entregan o no, no aumentan ni disminuyen la satisfacción del cliente. Son necesidades que el cliente puede expresar, pero en la práctica no existe una relación directa con la satisfacción global del servicio. Por ejemplo, la existencia de un gimnasio en un hotel para un huésped que estará sólo una noche y que viaja en plan de negocios; si existe o no el gimnasio no lo hará ni más ni menos feliz.

<p>Muy Importante</p>	<p>Esperadas</p>	<p>Alto Impacto</p>
	<p>O Deben existir. O Insatisfacción si no existen. O No se genera demasiada satisfacción si existen.</p>	<p>O Alta satisfacción si existen. O Insatisfacción si no existen.</p>
<p>Importancia De Estado</p>	<p>Bajo impacto</p>	<p>Ocultas</p>
<p>O influencia mínima en la satisfacción global si existen o no existen.</p>	<p>O oportunidad en ventajas competitivas. O Exceder las expectativas del cliente.</p>	
<p>Sin importancia</p>	<p>Sin Relación</p>	<p>Fuerte Relación</p>
<p>Importancia Revelada</p>		

Cuadro de Necesidades del Cliente

La iniciativa de diseñar un proceso de negocio comienza con un buen entendimiento de quiénes son los clientes y de lo que ellos esperan. En la medida de lo posible, el cliente debe ser parte del equipo de diseño del proceso y, una vez implementado, debe participar en las pruebas del prototipo del proceso y ayudar, si es necesario, a redefinirlo.

La experiencia indica que en la mayoría de los casos el cliente proporciona muy pocas ideas cuando se trata de crear productos nuevos e innovadores. Sin embargo, cuando un producto o servicio lleva algún tiempo en el mercado y el cliente lo ha usado sí es importante conocer sus impresiones para mejorar el proceso actual que otorga dicho entregable.

4. Descripción de atributos técnicos de acuerdo a la funcionalidad.

Se deben definir las características técnicas de calidad que respondan a los requerimientos del cliente. Las características son comprensibles, medibles y globales. Expresan directamente soluciones técnicas particulares.

- Estas características deben ser definidas por los expertos del negocio, el área o el proceso, convirtiendo las funciones de valor en atributos técnicos necesarios para cumplir con la función.
- Se organizan los atributos en categorías de relación, de manera similar como se organizaron las necesidades del cliente (diagramas de afinidad).

5. Relación de funciones con atributos.

Ahora se relacionan todos los requerimientos del cliente (necesidades) con todas las características técnicas de calidad (requerimientos del servicio). Hay que utilizar diferentes valores para expresar las relaciones fuertes, medias y débiles. Se recomienda utilizar un valor de cero cuando no exista relación, un valor de 5 cuando haya una relación fuerte, un valor de 3 si la relación es media, un valor de 1 si la relación sea débil.

Hay dos formas de determinar las relaciones: 1. A través de la experiencia y/o la intuición y /o 2. Sobre la base de datos estadísticos. Cuando la forma de determinar la relación sea por 1, se escribirá el valor de la relación con tinta negra, cuando la relación se determina por 2, se escribirá el valor de la relación con tinta roja en la casilla que representa dicha relación. La cantidad de tinta roja en la matriz otorga una rápida visión de su contabilidad.

6. Evaluación del Impacto por atributo.

Se calcula el impacto de cada atributo de calidad. El impacto de un determinado atributo de calidad se obtiene sumando los resultados de multiplicar la importancia de cada una de las necesidades del cliente por el valor de la relación que tienen dichas necesidades con el atributo en cuestión.

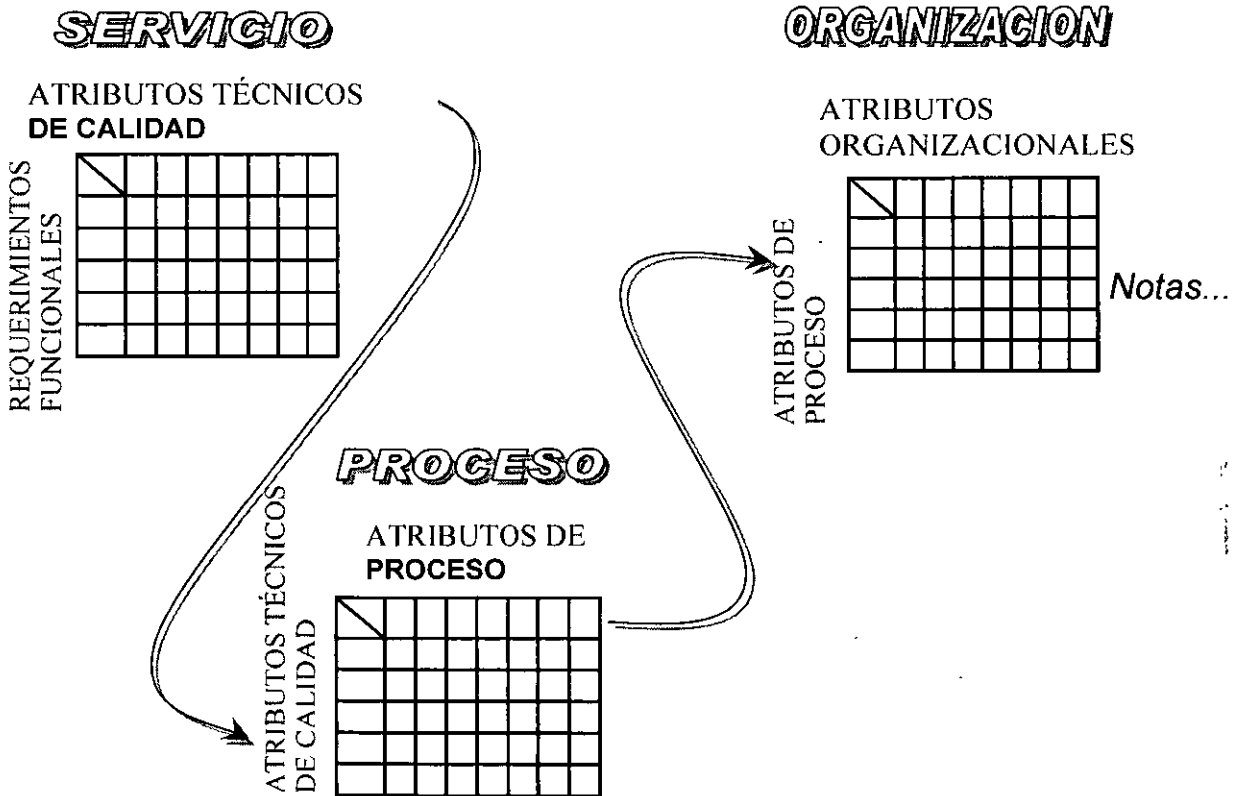
7. Interrelación de los atributos.

En este paso, hay que determinar las interacción potenciales, positivas y negativas, entre los atributos técnicos de calidad, usando símbolos de relación fuerte, media, positiva y negativa.

Demasiadas interacciones positivas reflejarán redundancia entre los atributos técnicos. Hay que concentrarse en las interacciones negativas, dado que reflejan contradicciones en los atributos técnicos; por ejemplo, el atributo técnico “bajo peso”, que favorece la funcionalidad de “fácil cargar” (en el caso de paraguas) deteriora o minimiza el atributo técnico “baja densidad” que favorece la funcionalidad de “duración ilimitada”, ya que a mayor volumen menor densidad y que por consiguiente, o se privilegia que el paraguas sea fácil de cargar o se privilegia que el paraguas tenga una duración ilimitada.

Hasta aquí, se ha completado la matriz de requerimientos del cliente contra atributos técnicos de calidad (llamada matriz No. 1 Para elaborar la matriz No. 2 (la de atributos técnicos de calidad Vs. Atributos del proceso) hay que repetir del paso 2 al paso 7; es decir, en el paso 2, al igual que en la matriz No. 1 se escribieron los requerimientos del cliente en los renglones del lado izquierdo, ahora hay que escribir los atributos técnicos de calidad en dicho lugar. En el paso 3, lo que se debe definir son los atributos del proceso (lo que en la matriz No. 1 fue definir los atributos técnicos de calidad). Para la matriz de atributos del proceso Vs. Atributos de la organización (matriz No. 3) se hará lo mismo.

DIAGRAMAS.



Caso Wal-Mart

En este caso la problemática a analizar es que a menudo en las empresas se tiene una gran rotación de personal debido a que este no tiene compromiso alguno con la empresa de manera personal, probablemente tengan un contrato o reciban una paga a destajo por realizar dicho trabajo. Pero lo cierto es que cuando reciben otra oferta que les parece mejor o simplemente cuando se aburren de estar en esa empresa cambian de trabajo con facilidad y frecuencia.

La constante rotación de personal en las empresas produce pérdidas económicas inmediatas y a largo plazo, ya que no solo se invierte en capacitarlos sino también se invierte en el nuevo reclutamiento.

Al tener dichas fugas de empleados dentro de las empresas también se pone en riesgo la estabilidad de la empresa, no se puede llegar al éxito si no se tiene gente comprometida con su trabajo.

En el caso de Wal-Mart de México vemos que la rotación de personal no es algo frecuente; además de su éxito financiero logrado en el mercado internacional. Podríamos analizar la cultura que riges en esta empresa y detectar los puntos favorables como posibles soluciones al problema de la constante rotación de personal.

1.- Denominación del ensayo.

Este documento tiene como propósito dar parámetros para que el lector pueda tener algunas pautas para analizar la política y la cultura con la que opera una de las empresas más exitosas de México. Reflexionar qué es lo que la ha llevado a ser grande, a tener éxito en México y en el resto del mundo. Ante la recesión económica del 2000 que se vive en el mundo y sobre todo en México a raíz de las caídas en los mercados internacionales; resulta interesante saber que para Wal-Mart de México los dos años siguientes (2002) parecieron indicar que se daría un crecimiento económico. Hoy día, es la segunda empresa privada en México que tiene el mayor número de empleados contratados (la primera es Telmex) y con el mejor crecimiento económico. Es interesante analizar que es lo que ha hecho que empresas como estas sean la diferencia, que permanezcan en el mercado por tanto tiempo y con tan buenos resultados.

Un indicador con el cual se podría comprobar que se cumple la finalidad de este ensayo sería la observación de estados financieros comparables con los de otras empresas en los que podemos ver su evidente superioridad económica que esto no es más que fruto de una fuerte cultura de trabajo.

Naturaleza del ensayo

La persona que te recibe a la entrada de un Wal-Mart tal vez no esté muy consciente de ello pero se sorprendería de saber que él es una prueba viviente de una de las más antiguas técnicas de la teoría de la administración instituida por Sam Walton. Wal-Mart tiene **profundamente arraigada una cultura de ahorro, trabajo duro, servicio al cliente y trato paternalista a sus asociados (empleados)** que ha contribuido a su éxito tanto como su eficiente sistema de distribución y su política de "precios bajos todos los días". (Ulrich, 2004)

Quienes se dedican a estudiar las técnicas de la administración, han asociado **una cultura fuerte (principios, creencias y valores que guían la conducta de sus empleados) con un desempeño y permanencia por largo tiempo en el mercado u operando**. La teoría es que las culturas fuertes pueden ayudar a sus empleados a perseguir la misma finalidad que la empresa; crear altos niveles de lealtad y motivación en sus empleados; y proveer a la compañía de estructuras y control sin tener la necesidad de estar cambiando su estilo de dirección.

Existe un vínculo entre la cultura corporativa y el desempeño económico. Esto fue comprobado por dos profesores de la escuela de negocios de Harvard que estudiaron por más de cuatro años la manera en que operaban más de 200 grandes empresas americanas. Compañías como Wal-Mart, Procter&Gamble y J.P.Morgan resultaron ser las que obtuvieron los más altos puntajes, y aunque en bancarota pero aún operando se encontró a American airlines como la peor.

Quienes realizaron este estudio intentaron relacionar la fortaleza de la cultura de la empresa con su desempeño económico por un período de más de 11 años. Sus análisis mostraron una relación positiva al comprobar que las empresas con culturas fuertes son las que tienen un éxito económico por largo tiempo. Lo que llevó a la conclusión de que la cultura fuerte dentro de la empresa conduce al éxito.(Ulrich,2004)

Las culturas fuertes, aún aquellas que una vez hicieron que una compañía fuera exitosa, pueden ser también un obstáculo para el cambio. Una cultura demasiado fuerte puede llevar a la compañía a la arrogancia y la prepotencia. General Motors de América y BP Británica son dos ejemplos en que se ve la influencia negativa de una cultura demasiado fuerte. Lo que es peor, una cultura demasiado fuerte puede conducir, aunque indirectamente, a los empleados a pasar de mano en mano en el sentido equivocado. Entonces, qué es lo que hace a una cultura corporativa un arma de competitividad más que un obstáculo para el éxito?.

Existe una teoría de que las compañías que parecen ser consistentes para producir un éxito económico por largo tiempo tienen una característica en común y esta es que sus directores no se ahogan a sí mismos con todas las responsabilidades pero tampoco las delegan descuidadamente, sino que reparten equitativamente las responsabilidades y se "responsabilizan" por ellas.

Solo cuando los directores están verdaderamente interesados en que quienes comparten responsabilidades con ellos pueden asegurarse de que todo este funcionando como debería y de que cada quien esté cumpliendo con sus obligaciones.(Covey,2004)

A través de la investigación y recaudación de información de manera informal con personas que laboran en el departamento de Recursos Humanos de Wal-Mart de México y algunos empleados que laboran en las operadoras, se logro cristalizar este documento.

Esto también implica definir el espacio geográfico que abarca este ensayo, ya que Wal-Mart es una empresa distribuida estratégicamente en casi todo el mundo, este ensayo solo abarca la información que se puede obtener en México y más específicamente en la operadora ubicada en Terepate que es donde se encuentran situadas las principales oficinas de Recursos Humanos.

Una vez definidas las bases aplicables para este ensayo, procedo a presentar la información obtenida de esta investigación y después de cada cita textual de las políticas de la empresa explico cómo es que se aplica la psicología en ese punto y como esto ha contribuido a su éxito.

Wal-Mart es un negocio que trabaja bajo la filosofía de darles a sus clientes mercancía de la calidad que quieren cuando la quieren y a un precio bajo todos los días. El éxito lo han logrado por que están dispuestos a cambiar la forma cómo hacen las cosas; constantemente buscan nuevas formas de servir mejor a los clientes y entre ellos como compañeros.

Su fundador, Sam Walton, les infundió ese principio junto con otros valores y creencias, por ello tienen 10 principios que consideran básicos, estos son:

- 1. El cliente siempre tiene la razón.**
- 2. Somos una compañía de mercadeo.**
- 3. Nuestra gente hace la diferencia.**
- 4. Nos comunicamos con nuestros asociados**
- 5. Mantenemos una ética laboral muy alta**
- 6. Nuestros asociados son socios**
- 7. Nuestros líderes también son servidores**
- 8. Nuestros asociados están habilitados**
- 9. Mantenemos la integridad en todo lo que hacemos**
- 10. Controlamos nuestros gastos**

Con estos principios se establece toda una cultura de trabajo en la empresa, ya que cada uno de esos principios implica mucho más de lo que se ve a simple vista, son aplicables a todas las situaciones y por lo tanto todos sus asociados los conocen por que los aplican en todo momento.

Por ejemplo, al decir que sus asociados son también socios, es algo así como un principio de igualdad, ya que ni siquiera usan la palabra empleados, todos son socios siguiendo un mismo fin, los intereses de la compañía deben ser los de cada empleado, y hasta cierto punto todos están muy convencidos de que esto es así. Sobre todo en el caso de las operadoras (los centros comerciales) más que en el caso de corporativo.(Kotler,2004)

Algo que resulta muy alentador para los asociados es que todos tiene algo importante que aportar a la empresa y sus ideas son valiosas sin importar el cargo que desempeñen, esto también entraría en **uno de los principios que es el de que su gente hace la diferencia**, por que sin importar que puesto desempeñen ellos también pueden aportar elementos valiosos para el cambio.

Citando un poco a su fundador podemos comprender más de lo que implica la cultura de la empresa, lo cual la ha hecho una de las compañías que se proyectan con un buen crecimiento para el próximo milenio.

“En Wal-Mart, tienes la oportunidad de seguir tu sueño. Empleamos gente con una gran variedad de antecedentes y capacitación. Somos gente muy diferente. Nuestro objetivo es tener un ambiente que aproveche completamente el potencial de los individuos sin darle ventajas o desventajas a nadie. Los conceptos básicos están bien cimentados en la cultura Wal-Mart” (Kotler,1990)

“Respeto por el individuo
Nuestra gente hace la diferencia
Nos interesamos en los demás”

“En Wal-Mart buscamos eliminar los estereotipos. Permitimos que a nuestros asociados se les conozca como individuos. En Wal-Mart tenemos un ambiente que valora las aportaciones de

todos. Empleamos gente con diferentes habilidades y educación. Tenemos asociados con títulos y asociados con doctorados. Algunos tenemos habilidades de compra, otros artísticas y otros técnicas, pero no hay diferencia entre nosotros”

Búsqueda de la excelencia

Deben correr muchos riesgos, no temen a experimentar con cosas nuevas y tampoco a los riesgos. Con frecuencia cuando se sigue esta cultura de trabajo se tienen muchos fracasos, puesto que se incurre en campos en los que nadie más lo ha hecho, y aunque es más probable un fracaso que un éxito, también a través de la experiencia se aprende más rápido. Citando de nuevo a su fundador “conforme crecemos y vamos a la escuela, nos damos cuenta que hay respuestas correctas e incorrectas. A veces se nos reprende por dar una respuesta incorrecta y entonces surge el miedo al fracaso. Este miedo a dar respuestas incorrectas, soluciones erróneas, se transfiere a otra faceta de nuestra vida”

Respeto por el individuo

Trata a los demás con respeto. La diferencia en las personas aumenta nuestra habilidad para los negocios. Como dice Dan Soderquists: “Crecemos debido a la diferencia, no a la similitud.”

Vive de acuerdo con la regla de oro. Concede el beneficio de la duda a tu vecino. **Esfuézate por ser flexible con las necesidades de los asociados.** Dale a los clientes atención individual, llama al cliente por su nombre si lo sabes. Sé un líder del servicio. Reconoce y elogia las acciones positivas de los demás. Confía en los demás, sé justo y sincero.

Debemos esforzarnos por ser excelentes en todo lo que hacemos

Continuamos ofreciendo a los clientes el mejor valor a precios bajos. Fomentamos el pensamiento del no conformismo, siempre buscar una mejor alternativa. Sobre pasamos las expectativas altas tanto para nosotros como para nuestras operaciones. Mostramos un alto sentido de urgencia. Se necesita trabajo de equipo para que una tienda funcione bien y eficientemente. El equipo necesita objetivos y cada miembro debe tener clara su función. (Walton, 1980)

Regla de los 3 metros en Wal-Mart

Cuando encuentres a alguien en tu camino, y sientas que está por lo menos a 3 metros de ti:

- **Sonríe**
- **Míralo a los ojos**
- **Di ¡Hola! Si es posible llámale por su nombre.**

Una forma de conocer las necesidades de nuestros clientes y sobrepasar sus expectativas es practicando la hospitalidad agresiva. Por ejemplo, si un cliente te pregunta dónde se encuentra un producto: Satisface las necesidades del cliente mostrándole en dónde está el departamento que busca. Sobrepasa sus expectativas llevándolo hasta el producto que busca.

Este es un punto muy interesante ya que aunque sus asociados no estén consientes de ello, maneja la psicología en el sentido de que al usar la “hospitalidad agresiva” en un primer plano se logra intimidar al cliente que es una buena oportunidad para manipularlo y llevarlo hasta donde el asociado quiera, esto es por ejemplo, cuando intimidan a su cliente pueden dejarlo indefenso para entonces hacerle creer que necesita comprar lo que en un principio

pudo no haber sido la necesidad primordial que lo llevo hasta el súper. En un segundo plano el llamar a una persona por su nombre, si es que se le conocé, da un sentido de importancia a la persona que lo motiva sentirse más familiarizado con ese lugar y esa sensación de comodidad que lo motive a regresar.

Regla del atardecer

Esta regla debe tomarse en serio en Wal-Mart. En este lugar tan ocupado en el que nuestros trabajos dependen el uno del otro, es una regla tener las cosas listas antes del atardecer.

El responder rápidamente a las necesidades de nuestros clientes demuestra que te interesas por ellos. No siempre resolverás todos los problemas o terminarás las cosas antes del atardecer, pero al mantener a los clientes informados reflejas uno de los fundamentos de Wal-Mart que nos interesamos en ellos.

Motivan al empleado a terminar sus actividades en el tiempo en que la empresa tiene calculado para dicha actividad, es decir estándares calculados sistemáticamente, y evitar el robo de tiempo a la empresa, pero haciéndolo desde un punto donde aparentemente lo más importante es servir a los demás, no desde el punto donde se diga que la empresa está más preocupada por economizar o explotar a sus empleados.

A lo largo de estas páginas se han revelado muchas de las políticas con las que opera Wal-Mart, sus empleados las conocen, siguen y respetan. De lo que se trata aquí es de formar una cultura fuerte que convenza a sus empleados de que sus intereses son los de la empresa.

Es un modo de ver la vida que se refleja en todo cuanto hacen, tratan de hacer las cosas más cotidianas de un modo imprevisible, interesante y "divertido"; si sus empleados están comprometidos con la empresa y sus valores fundamentales, esta cultura les anima a pensar en toda clase de ideas que rompan los moldes y a luchar contra la monotonía.

Tienen tradiciones (como porras, canciones, gritos, etc. etc.) que para alguien que no pertenece a la empresa le pueden parecer tontas o ridículas (como es el caso de muchos mexicanos), pero eso no les importa por que es una manera de hacer divertidas las cosas. Tal es el caso de que cuando se proponen alcanzar una meta en ventas se hace una apuesta, el gerente o algún miembro de nivel gerencial propone una meta que sea real pero que requiera de un gran esfuerzo para alcanzarla y deja que los empleados propongan cosas ridículas que esta persona tendría que hacer en caso de que no se llegara a la meta en ventas.

Esto tiene mucho que ver con lo que es la motivación tal como la explica Coon, (1999) los empleados proponen cosas que sería gracioso ver que su jefe las haga y con tal de ver a esta persona en tal situación se esforzarán aún más para llegar a las metas establecidas. Puede que esto suene como algo denigrante para personas a nivel gerencial en otras empresas, pero lo cierto es que esto ha contribuido a que Wal-Mart tenga una cultura que permite que sus empleados "disfruten de hacer su mejor esfuerzo".

Enfocando este ensayo de investigación desde el punto de vista del Análisis Transaccional, Wal-Mart mismo admite ser una empresa con una cultura paternalista, trata a sus empleados como un padre nutricional, esto es, sus principios o normas establecidos para los empleados van enfocados a evitar errores, pero cuando estos ocurren se tratan de solucionar de la forma menos drástica posible y aprendiendo a detectar donde estuvo el error desde un principio para evitar futuras reincidencias.

A sus empleados se les escucha abiertamente con el fin de fomentar un ambiente de comunicación abierta y dar pronta solución a los problemas. Para ello han establecido los siguientes puntos:

- ❖ Liderazgo de Apoyo. El supervisor tiene entre otras funciones, la responsabilidad de promover y brindar oportunidades a todos los Asociados para lograr el éxito. Una de las mejores cualidades de un líder es **escuchar** las ideas, comentarios o sugerencias de cada uno de sus subalternos, y llevar a cabo las que se puedan implementar de acuerdo con los objetivos de la empresa; al que las preocupaciones o retroalimentar en sus áreas de oportunidad.
- ❖ Política de Puertas Abiertas. Esta política indica que si alguien tiene una duda o preocupación, puede **platicarla** con su supervisor sin temor a represalias. Si se considera que no se puede hablar con el supervisor directo debido a que él es la causa del problema o a que no se recibe la retroalimentación necesaria puede y debe asistir al siguiente nivel de supervisor.
- ❖ Juntas de 10 minutos. Todos los días por la mañana y por la tarde la gerencia, organiza una junta para **informar** a todos los Asociados de temas comunes como ventas, resultados generales de la empresa, nuevas ideas para mejorar el negocio, reducción de costos, presentación de nuevos productos, etc, etc.
- ❖ Juntas de Opinión (Grass Roots). Cada año los asociados de cada área son invitados a **expresar sus ideas y preocupaciones**. Se lleva a cabo una encuesta confidencial en la cual deben de expresar sus ideas, propuestas, etc, sin temor a que dichos comentarios sean utilizados en su contra.

Es obvio que estas políticas no son una receta infalible para lograr el éxito, existen muchas otras empresas que han logrado el éxito con normas totalmente diferentes, pero es innegable que un factor que tienen en común es lograr la lealtad de los empleados, lograr que los empleados visualicen los objetivos de la empresa y los identifiquen con los propios.

También depende mucho de la clase de personas a las que se intente convencer con estas políticas, se necesita de gente que se identifique con el trabajo en equipo, personas dinámicas y que no teman romper estereotipos o hacer el ridículo.

Cabe puntualizar que **el hecho de que se contrate a "personas con una gran variedad de antecedentes" y que "toda clase de gente tiene una oportunidad" refleja que emplean a personas con baja escolaridad, de hecho se les permite "crecer" en la empresa pero solo en el sentido y hasta donde su papel lo necesita**. Hay quienes han empezado acomodando mercancía y han terminado como gerentes de tienda o de todo un concepto de tienda; pero **es bien sabido** por quienes laboran en Recursos Humanos, **que mientras menos preparación o estudios tengan sus empleados, es mejor por que así pueden amoldarlos (manipularlos) a la vida de la empresa y hacerles sentir que la empresa les valora con lo poco que saben; de este modo es más fácil hacer que se identifiquen con la empresa, en el caso específico de Wall – Mart porque poseen toda una filosofía de trabajo que los fundamenta y además cuentan con los ciudadanos americanos, cuestión que en el caso latino varia enormemente por las cultura del propia mexicana y de cada una de las culturas en el resto de América Latina..**

Bibliografía

Coon Dennis (1999), Psicología, USA: ITP international Thomson Publishing
pp. 279-289

Davis K and Newstrom W. J (2004). Comportamiento humano en el
Trabajo; USA: Prentice Hall pp. 439-478

Darley, Glucksberg, Kinchla Motivaciones , México: Ed. Prentice Hall, pp. 517- 523

Autora: Alejandra Guzmán Valle

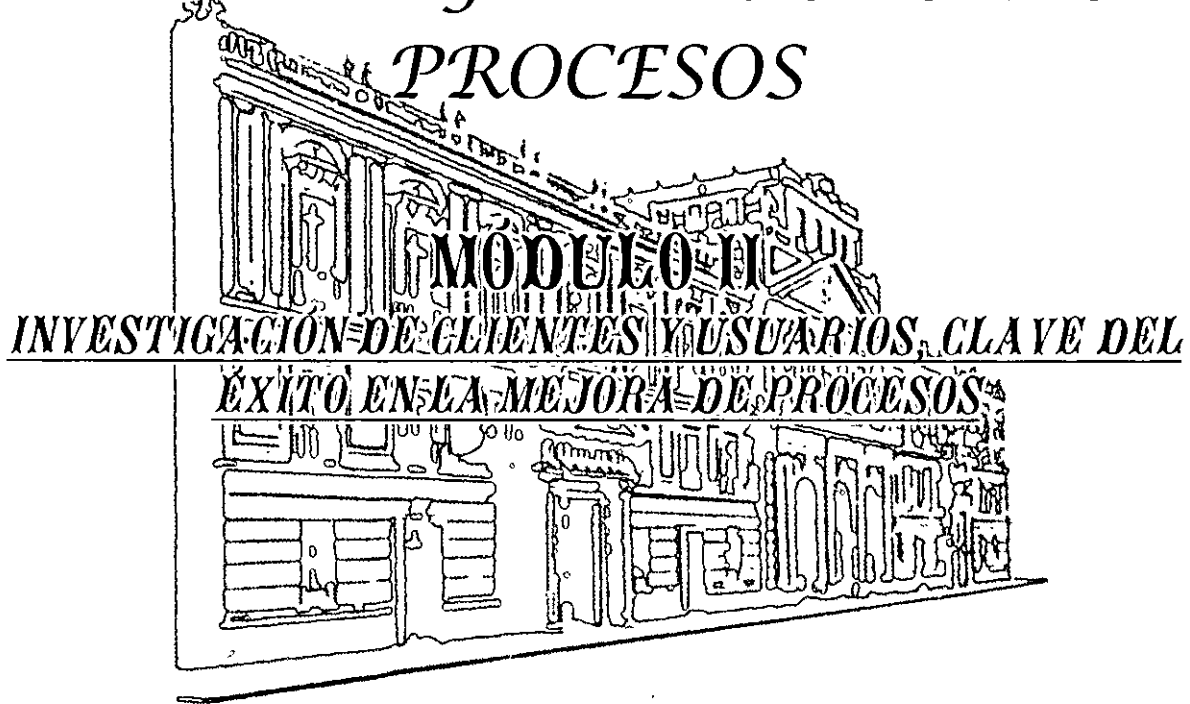
Ensayo sobre Análisis de la personalidad de una empresa
Caso Wal-Mart



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN MAPEO Y REDISEÑO DE PROCESOS



Del 01 al 22 de Abril de 2006

ANEXOS

DE-14

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García
Palacio De Minería
Abril del 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL



*DIPLOMADO EN
MAPEO Y REDISEÑO DE
PROCESOS*

MÓDULO II
*INVESTIGACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS, CLAVE DEL
ÉXITO EN LA MEJORA DE PROCESOS*

Del 01 al 22 de Abril de 2006

ANEXOS

DE-14

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García
Palacio De Minería
Abril del 2006

2.- EL MERCADO Y SU SEGMENTACIÓN.

CLIENTES EXTERNOS

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de clientes o consumidores de nuestros productos y/o servicios que podrían necesitarlos individualmente o por mezclas de marketing diferentes.

Por ejemplo, el mercado de los cereales (en el que actúan marcas como Kellogg's, Nestlé, Cap'n Crunch, etc.) se divide en varios grupos, uno sería el de las personas que comen el cereal buscando principalmente la nutrición, otros buscarán el sabor, otros una mezcla de las dos, otros una digestión sana, otros...

Para cada uno de estos grupos las firmas fabricantes han desarrollado diferentes productos, los dulces y achocolatados para quienes prefieren el sabor, los que contienen más fibra para quienes buscan una sana digestión, los que contienen mayores componentes nutricionales (vitaminas, proteínas...) para quienes buscan una mejor nutrición...

Si bien, generalmente los mercados se segmentan bajo unos criterios básicos, el nivel de ingresos, la edad, el sexo, la ocupación o el lugar de residencia, no hay una única forma que sirva para segmentar cualquier mercado, las diferentes variables se deben examinar y mezclar, para determinar cuáles serán verdaderamente valiosas a la hora de segmentar el mercado.

Las variables más usadas son:

Geográficas	País, ciudad, región, comunidad, barrio, colonia, clima, tamaño de la ciudad, ...
Demográficas	Edad, sexo, núcleo familiar, ingresos, ocupación, educación, raza, religión, estado civil, nacionalidad, ...
Psicográficas	Clase social, estilo de vida, personalidad, ...
Conductuales	Actitud hacia el producto, tasa de compra, ocasión de compra, beneficios buscados, ...

Hablemos un poco de cada una.

- **Segmentación Geográfica:** división del mercado en diferentes unidades geográficas, nación, estado, ciudad, ...

Las empresas, generalmente, operan en determinadas áreas geográficas y aunque con la internet puedan llegar a todo el mundo, empresas como AOL y Yahoo! segmentan los mercados de tal manera que existe AOL Argentina y Yahoo España por ejemplo, debido a que las costumbres de las personas cambian de región en región, de país en país, de ciudad en ciudad...

- **Segmentación Demográfica:** divide el mercado en grupos con base en variables demográficas como las presentadas en la tabla.

Es la más popular de las segmentaciones y es la forma más fácil de diferenciar los grupos de consumidores, ya que las preferencias, a menudo, están muy relacionadas con estas variables. Un ejemplo de segmentación demográfica es el mercado de los automóviles, donde hay varias gamas que atacan diferentes segmentos de mercado, según su nivel de ingresos. Renault, por ejemplo, produce autos de las tres gamas, gama alta para personas con altos ingresos (Renault Laguna), gama media para ingresos medios (Renault Mégane) y gama baja para ingresos medios (Renault Twingo), claro que con esos precios en que están los autos, todos parecen de gama alta.

- **Segmentación Psicográfica:** divide a los consumidores en diferentes grupos con base en su clase social, su estilo de vida o las características de su personalidad.

El ejemplo de los autos Renault nos puede servir también en este caso. Un Renault Laguna ataca al segmento de personas que además de tener altos ingresos, llevan una vida ejecutiva, no son personas que tengan que transitar por caminos difíciles o viajen continuamente al campo. Un Renault Megane de la línea Scenic, por ejemplo, puede ir dirigido a personas con un estilo de vida familiar, que salen con su pareja e hijos en el mismo auto a dar un paseo. Un Renault twingo ataca el segmento de personas solas, con un ritmo de vida más juvenil, que no tienen familias grandes y a lo sumo son casados.

- **Segmentación Conductual:** división de los compradores con base en la ocasión, sus conocimientos, actitud, uso o respuesta a un producto.

Un ejemplo de ocasión de compra, los muebles de hogar, su compra se presenta por lo general cuando una pareja se casa, cuando se espera un nuevo miembro en la familia, cuando el pequeñín ha crecido lo suficiente para abandonar su cuna o cuando los usados se deterioran, no es usual que una familia cambie las camas de todos anualmente.

La segmentación de mercados industriales se puede realizar con base en muchas de las variables utilizadas en los mercados de consumo, se puede segmentar geográficamente o por

variables de conducta, por ejemplo. Las formas más comunes en las que segmentan los mercados industriales son: por medio de los usuarios finales y por el tamaño del cliente.

Para que la segmentación sea útil, debe presentar las siguientes características:

Mensurabilidad, el grado en el que pueda medirse la variable de segmentación;

Accesibilidad, el grado al que se pueda alcanzar y servir efectivamente los diferentes segmentos;

Sustanciabilidad, grado en el que los segmentos son lo suficientemente grandes y lucrativos y,

Accionamiento, el grado en el que sea posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Geográficas	País, ciudad, región, comunidad, barrio, colonia, clima, tamaño de la ciudad, ...
Demográficas	Edad, sexo, núcleo familiar, ingresos, ocupación, educación, raza, religión, estado civil, nacionalidad, ...

Psicográficas	Clase social, estilo de vida, personalidad, ...
Conductuales	Actitud hacia el producto, tasa de compra, ocasión de compra, beneficios buscados, ...

Es recomendable que la segmentación sea presentada por medios gráficos para mejorar las posibilidades de análisis de la penetración en el mercado y facilitar la comunicación organizacional.

¿Qué tipo de segmentación del mercado utilizan en tu empresa?

La Organización Estratégica tiene como propósito identificar, conocer y actualizar las necesidades y expectativas de sus clientes y su entorno, respecto a la respuesta y valor proporcionado por la institución a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad.

Las encuestas de salida son una herramienta valiosa en este sentido; son cuestionarios aplicados a los clientes de manera periódica estructurados de manera intencionada para conocer el desempeño mediante indicadores prediseñados. Debe tenerse en cuenta que es necesario determinar que datos son útiles y cuáles no; también si la organización tiene la capacidad para realizar los ajustes que sean necesarios; también tener en cuenta la disposición en este sentido de la alta dirección.

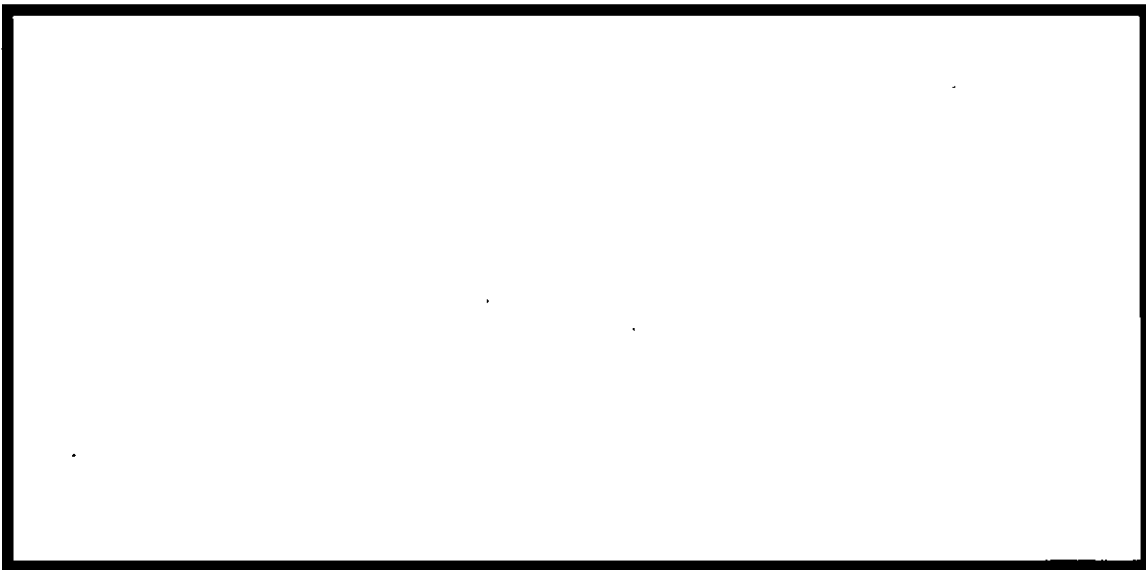
Los buzones son otra de las herramientas que se pueden utilizar, es conveniente tener en cuenta que los criterios de calidad exigen que el cliente que realiza observaciones debe saber que éstas son tomadas en cuenta. Publicar los resultados de los buzones y comunicar las acciones tomadas y las que pronto se tomarán o las que no se pueden tomar, es una buena retroalimentación que motiva al cliente.

Otras herramientas pueden ser seleccionadas de entre las propias de comunicación abierta permanente como es la vía de internet, una línea telefónica, módulos de quejas y sugerencias, atención "one to one", etc.

Toda esta estrategia de evaluación de la satisfacción debe conformar un sistema conectado al sistema de información y conocimiento organizacional para ser soporte de otros subsistemas como el de toma de decisiones, mejora continua, etc. La salud organizacional se mide también con este parámetro: ¿Qué tanto la organización y sus elementos son capaces de escuchar al cliente y partes interesadas y realizar los ajustes correspondientes?

El Sistema de Clientes así concebido tiene como propósito conocer y actualizar los diversos segmentos de clientes, mediante la identificación de sus necesidades para anticiparse a sus expectativas, evaluando su satisfacción y lealtad, a través de los productos y servicios que ofrece la institución.

¿Cómo identificar a los clientes sean internos o externos? Resume en el siguiente cuadro la explicación que al respecto haga el instructor:



DIEZ PRINCIPIOS PARA MEJORAR LA ATENCION DEL CLIENTE.

- 1.- Satisfaga a todos y cada uno de sus clientes.
- 2.- Deje su vida personal en su casa.
- 3.- No se congreguen en el salón de venta
- 4.- Salude a cada cliente.

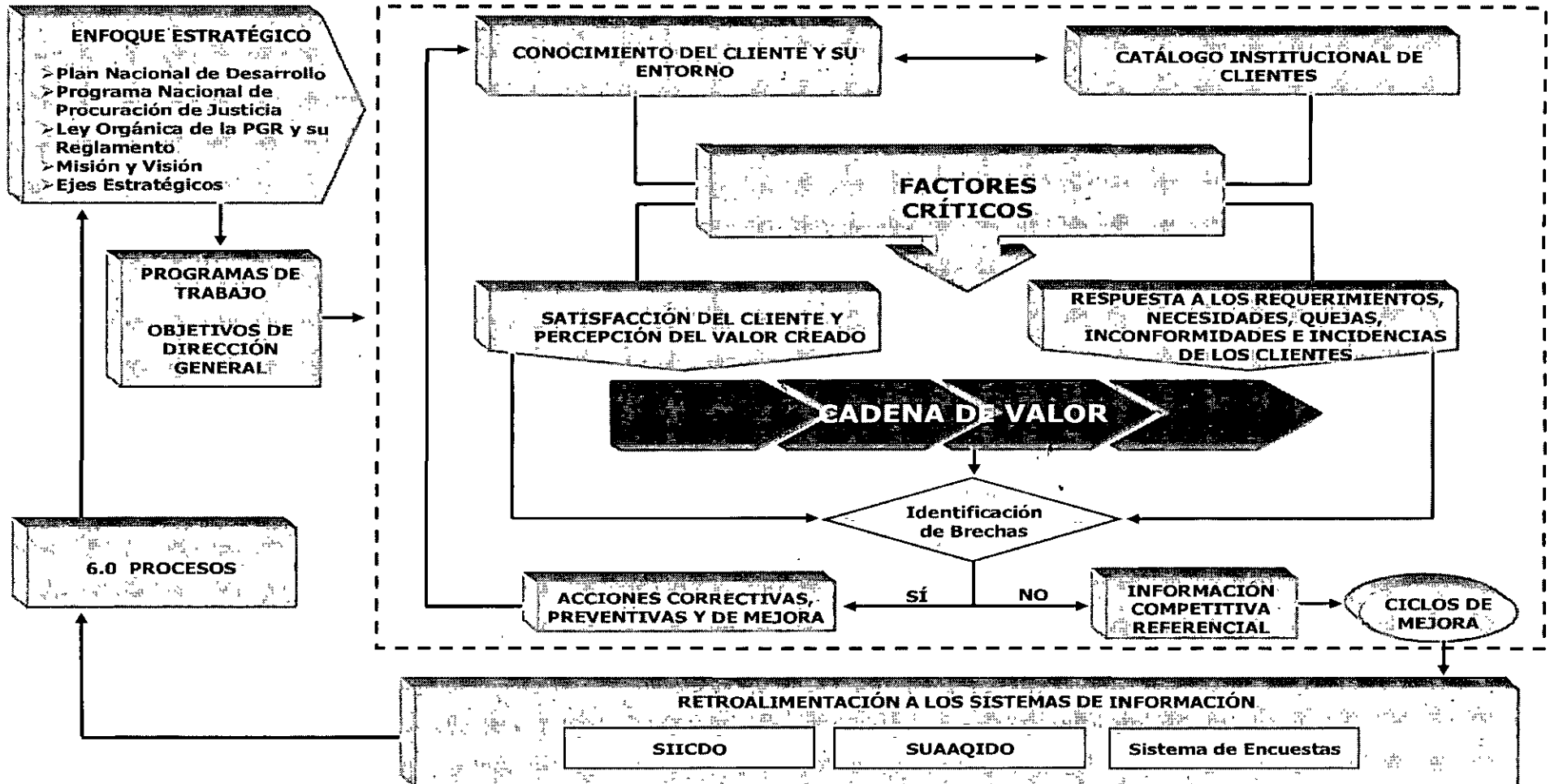
- 5.- Nunca califique a sus clientes por su apariencia.
- 6.- Deje que el cliente tenga su espacio.
- 7.- No interrumpa al cliente.
- 8.- Baile al ritmo de la música.
- 9.- Luzca profesional.- Vístase adecuadamente.
- 10.- Muestre toda la mercadería.
- 11.- Mystery Choper.

Técnica de las 4 P

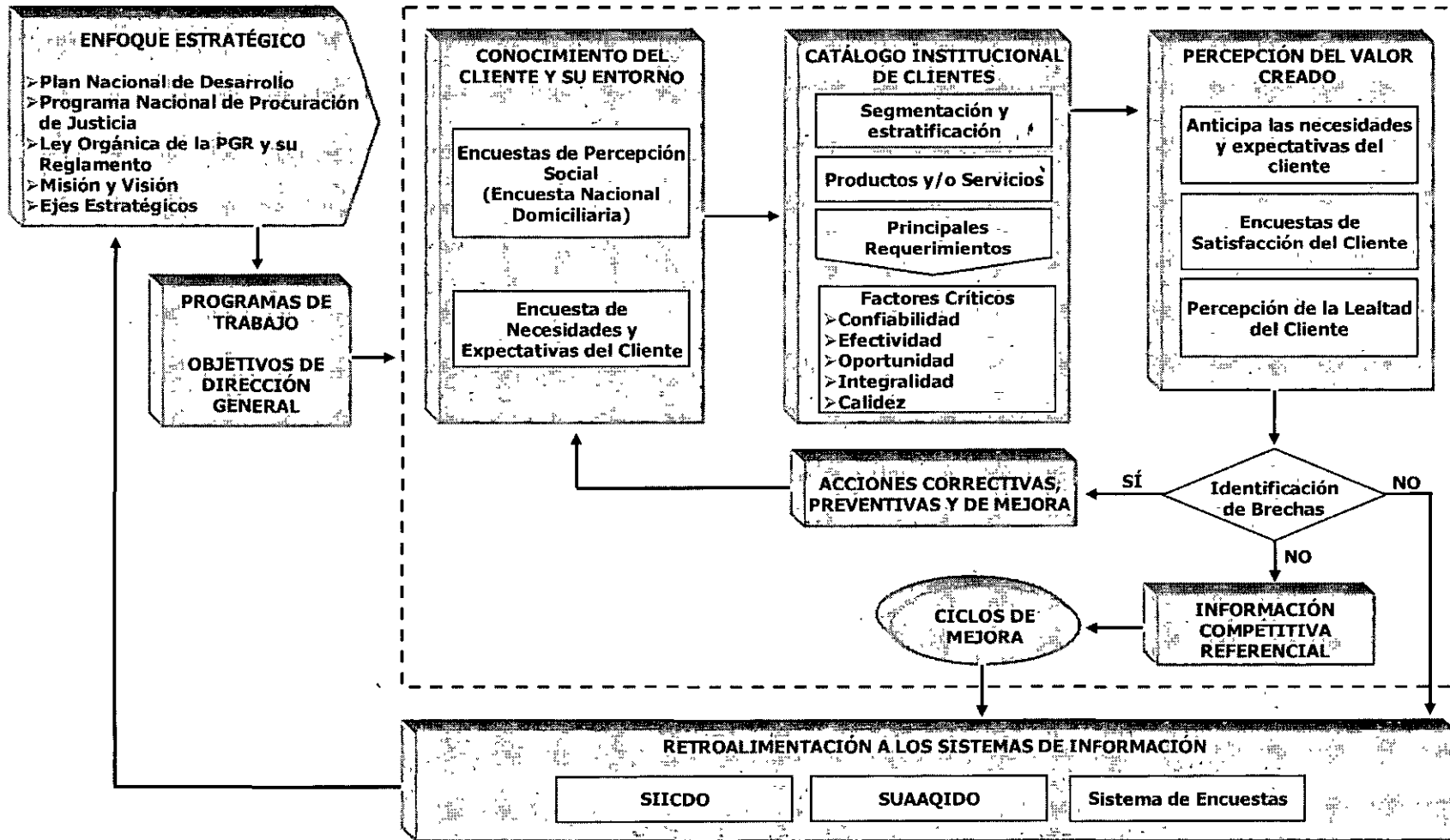
El principio correcto

El Método Delphi

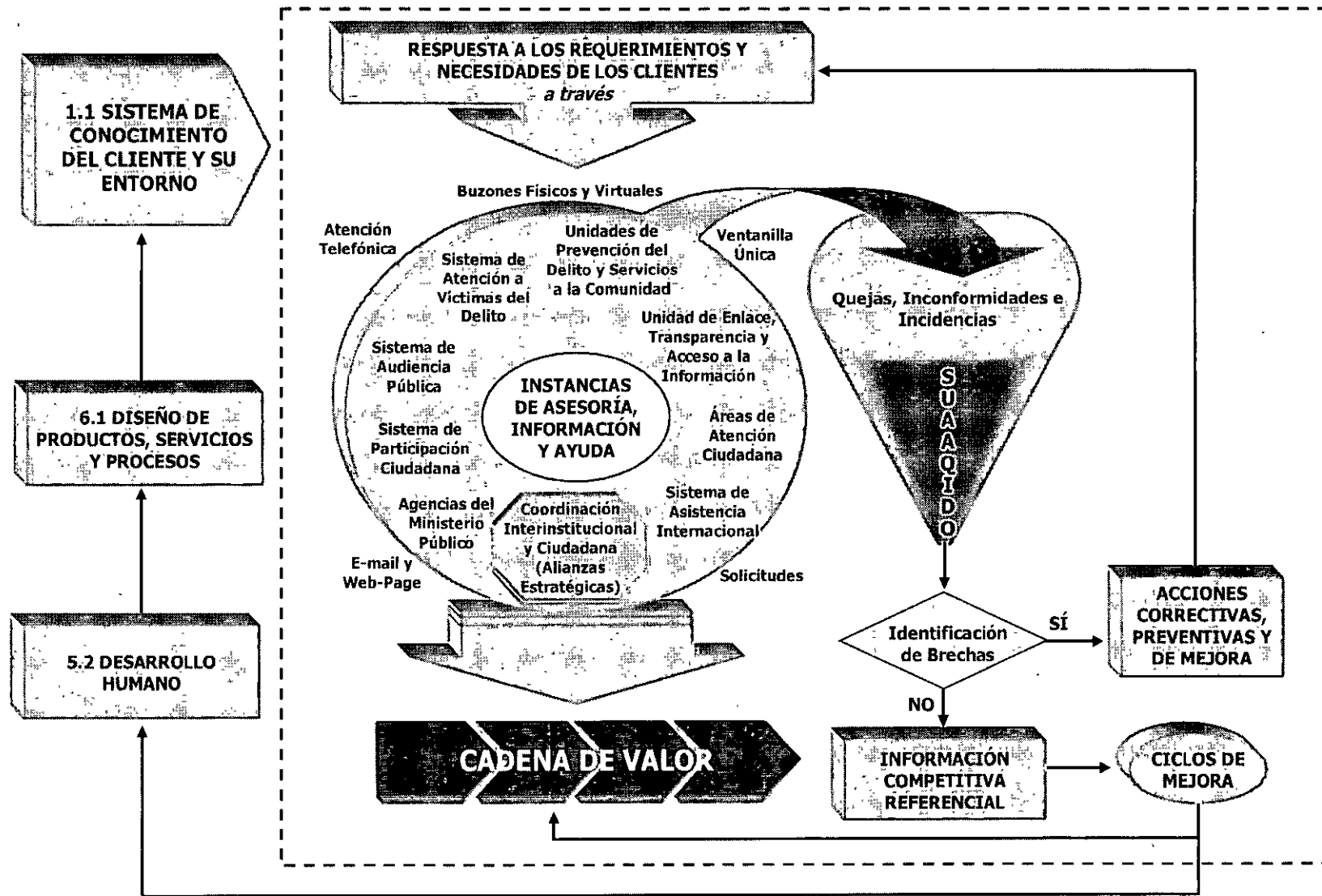
CLIENTES



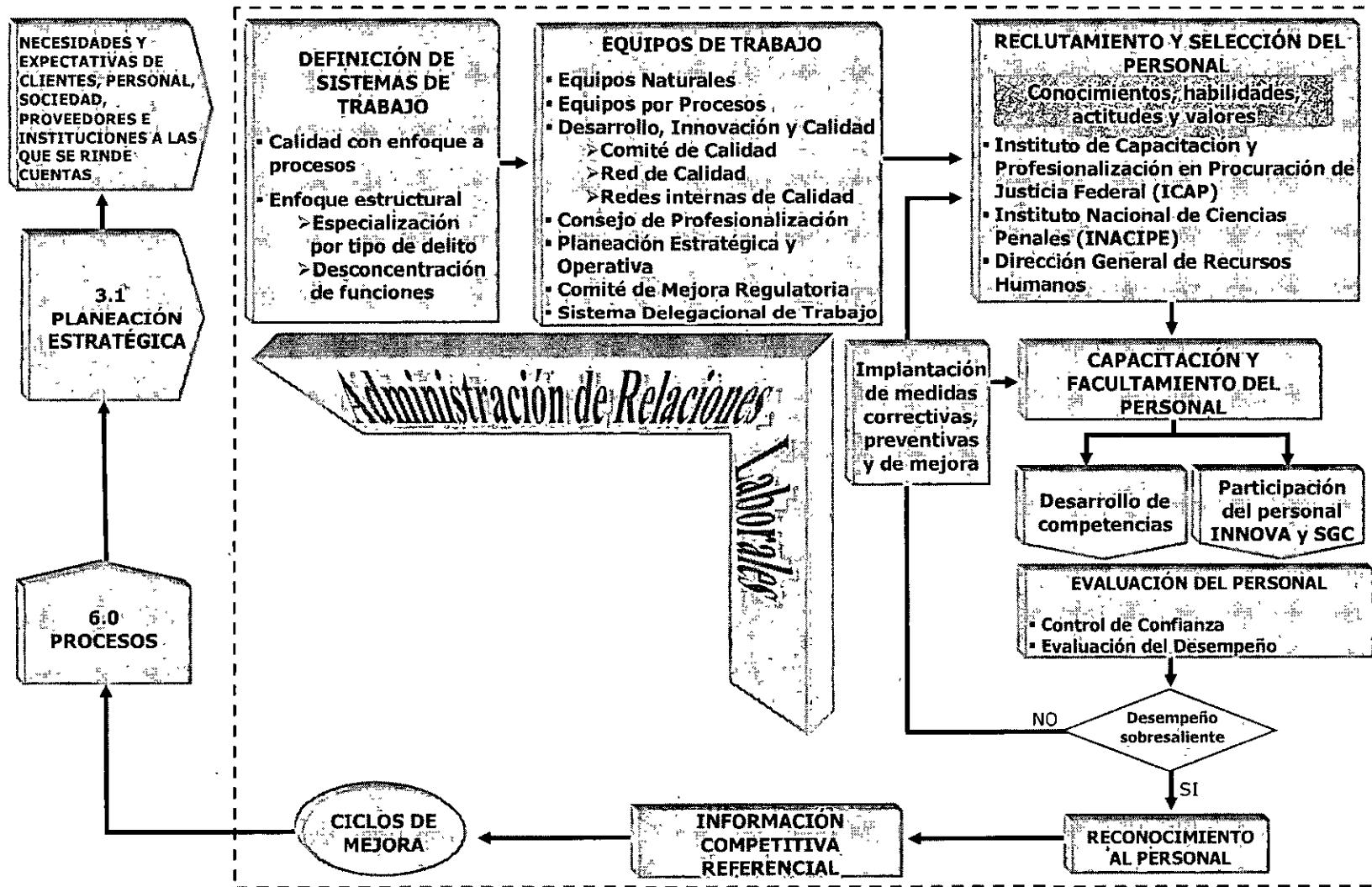
CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADO.



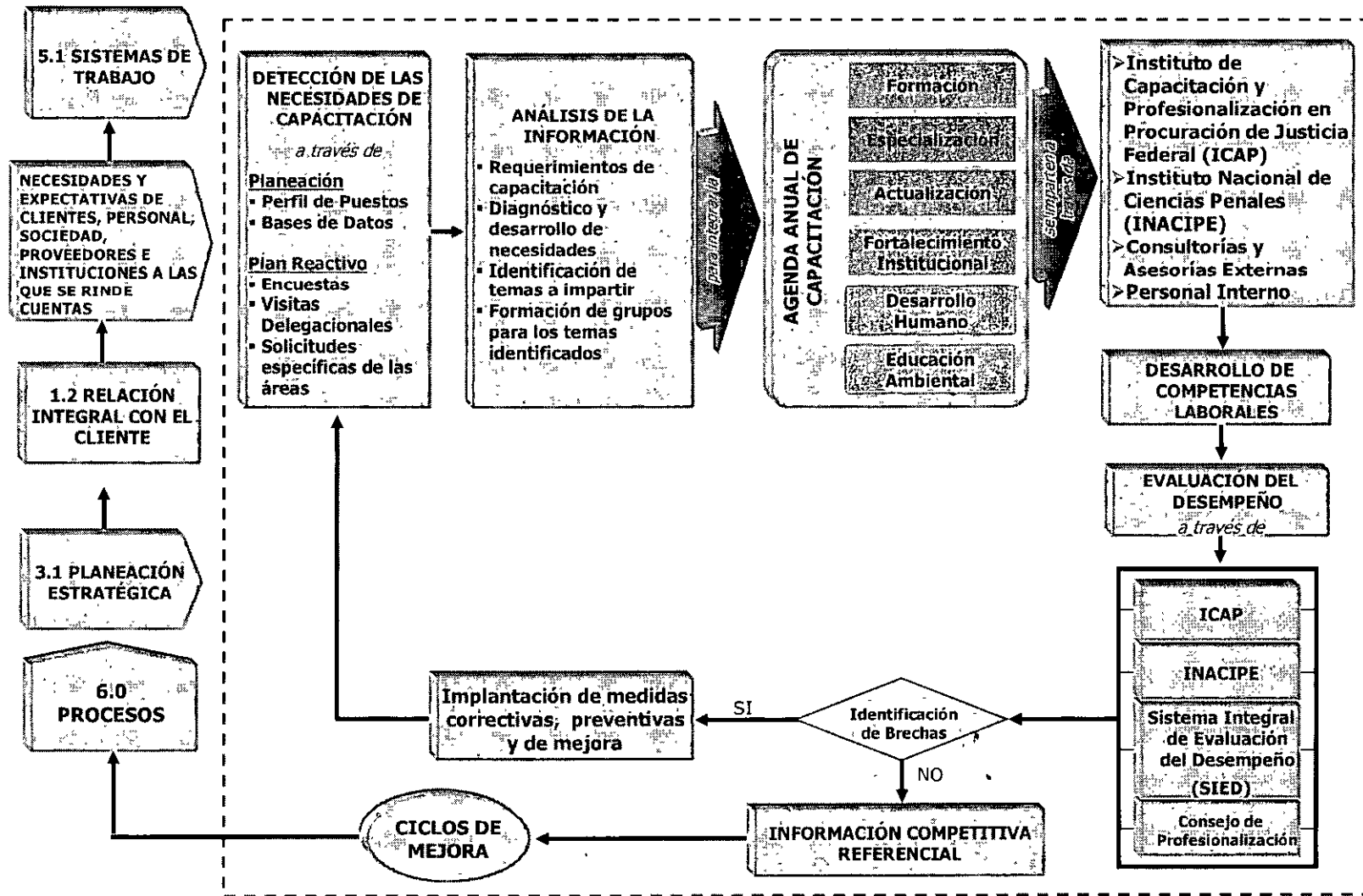
RELACIÓN INTEGRAL CON LOS CLIENTES.



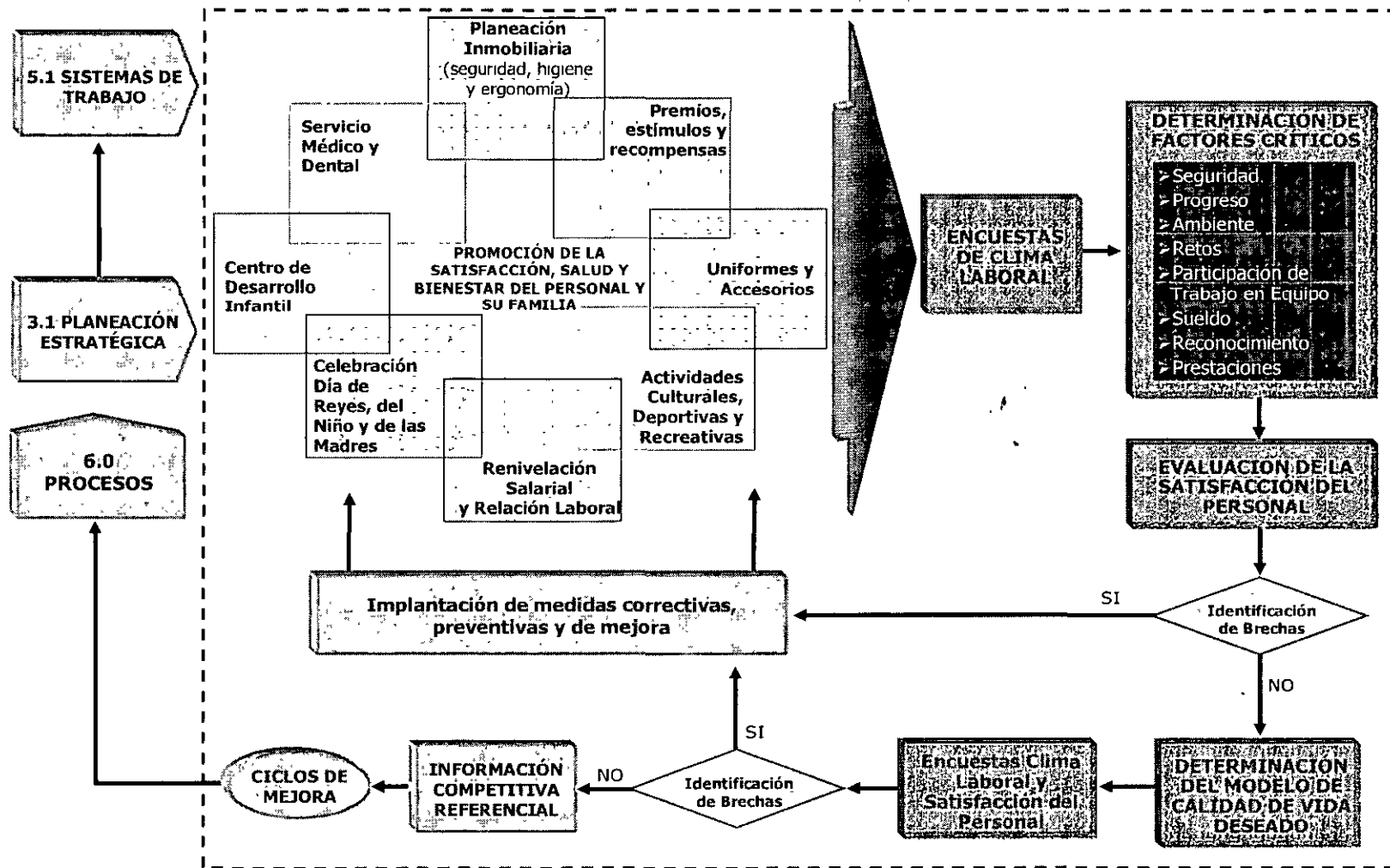
SISTEMAS DE TRABAJO.



DESARROLLO HUMANO.



CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.



FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.

Es importante no perder de vista que el conocimiento de nuestra organización, de nuestro producto y de nuestro cliente nos faculta para hacer cosas interesantes como adelantarnos a las expectativas, exigencias, nuevos productos, etc.

De entre todos los anhelos que tiene el cliente respecto a nuestra operación, algunas son las que tienen mayor importancia, conocerlas es enfocar nuestro esfuerzo en ellas y aumentar las posibilidades de éxito.

¿Cuáles consideras que son cinco de las características que debe tener tu organización que son críticas pues de ellas depende el éxito?

NORMA ISO 9001:2000

Esta norma exige definir cada una de las responsabilidades que tienen los participantes de los procesos con respecto a sus clientes, sean internos o externos. Ejem:

- Gerente de recursos Humanos. Lidera el proceso para el desarrollo de servicio al cliente interno y provee los recursos necesarios para su implementación.
- Especialista de Calidad. Facilita el proceso de negociación cliente-proveedor, da seguimiento a la validación de los datos presentados por proveedores.
- Jefe de departamento Proveedor. Asume la total responsabilidad por lo que se lleguen en cada una de las negociaciones realizadas, así como actualizados los indicadores acordados y mantener el pulso de la voz.
- Jefe del departamento Cliente. Lidera, como representante de su área, identifica los productos de sus proveedores y en conjunto establecer los asuntos a ser negociados, brinda retroalimentación a sus proveedores internos.

DEFINICIONES, TERMINOS, SIMBOLOS, ABREVIATURAS.

4.1. PSCI. Procedimiento de servicio cliente interno.

4.2. Cliente Interno. Es todo aquel al que entregamos un producto e ser elaborado por nosotros,

4.3. Satisfacción del Cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Nota 1.- Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente satisfacción del cliente.

Nota 2.- Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con éstos y han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

4.4. Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salida.

Nota 3. Las entradas para un proceso son generalmente salidas de otro proceso.

4.5. Producto. Resultado de un proceso.

Nota 4.- un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible

Un producto puede ser un documento recibido, un reporte, un estudio, otorgar un crédito, una carta, etc.

4.6. Indicadores de logro. Es la forma en que se medirá lo negociado. Ejem. Cantidad de errores; cantidad de reportes, etc.

4.7. Meta Negociada. Es el valor numérico acordado entre proveedor y cliente. Ejemplo. Tres horas, 3%, 25 reportes por día, etc.

4.8. Requerimientos. Es lo que el proveedor necesita del cliente para poder cumplir con lo negociado.

4.9. La Voz del cliente. Es la forma en que se lleva el pulso de la satisfacción del cliente con respecto a los parámetros negociados. Calidad, tiempo, etc.

ENFOQUE AL CLIENTE.

Uno de los ocho principios de la norma es precisamente...

- *Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.*

Sección 5.2. Enfoque al cliente.

Interpretación.- La Alta Dirección tiene la responsabilidad última de asegurar que la organización entiende las necesidades y expectativas de sus clientes y mercados, así como los requisitos estatutarios y regulatorios relevantes aplicables a sus productos o servicios

Algunos puntos clave, que aunque no son obligatorios, pueden ser útiles para determinar los requisitos de los productos o servicios, son:

La Voz del cliente.

Plan de Negocios.

Especificaciones de producto.

Ambiente de trabajo.

Análisis de riesgos.

Estudios de confiabilidad del producto.

De todos estos puntos es recomendable dejar evidencia.

Con lo que hemos visto hasta aquí elabora LA MATRIZ DE IDENTIFICACION DE CLIENTE, PRODUCTO, PRINCIPALES REQUERIMIENTOS Y FACTORES CRITICOS.

ESTRATIFICACIÓN DE CLIENTES	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO

INTERACCION PROVEEDOR-ORGANIZACIÓN-CLIENTE

CADENAS DE VALOR

VALOR AGREGADO

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente sano	Ambiente enfermo
1. Es altamente productivo. 2. La calidad es parte de la vida diaria – todos contribuyen a la misma.	Es difícil hacer las cosas, improductivo. La calidad es requisito aparte del trabajo. Errores por descuido, incluso voluntarios.
3. Las personas disfrutan de trabajar juntas y pasar tiempo con sus compañeros de trabajo. La comunicación es abierta. 4. La competencia es con los competidores externos.	Las personas no son amigables con sus compañeros de trabajo y pueden chismear o inventar rumores acerca de ellos. La comunicación es “por debajo del agua” en radio-pasillo. La competencia se da con competidores internos: luchas de poder dentro de la organización.
5. Los cambios pueden hacerse con completa cooperación de los empleados. 6. Las reglas son aplicadas a todo el personal.	Los empleados se resisten al cambio y sabotean los esfuerzos para realizar innovaciones. Las reglas se aplican -o no- según diversos favoritismos.
7. El personal disfruta de tener responsabilidades y busca tener más responsabilidades. 8. Los empleados y gerentes están dispuestos a ayudar en donde sea necesario. Se hacen dueños de los problemas.	Los empleados se rehúsan a tomar responsabilidades adicionales, sea directa o indirectamente. Los empleados y gerentes se mantienen en postura de “no es mi trabajo” o “es la responsabilidad de otra persona u otra área...”
9. El trabajo se entrega a tiempo. 10. El respeto es la base de las relaciones.	EL trabajo se entrega tarde o las fechas de entrega son ignoradas. No hay respeto por los demás, hay insultos, acciones imprudentes, falta de consideración por los demás.
11. La calidad de trabajo es conscientemente alta. 12. Los empleados se sienten motivados para hacer su trabajo, tomar decisiones y siguen cambios para lograr mejoras.	La calidad del trabajo es mixta o impredecible. Los empleados sienten que no tiene el poder para hacer cambios, por mínimos que sean y prefieren no tomar decisiones.
13. Existe una cultura de reconocimiento para todos los niveles. 14. Los accidentes, daño o demandas por compensación son muy bajas.	No existe reconocimiento o este es desigual, por lo que el personal se siente desmotivado. Los accidentes, daños o demandas por compensación son altas.
15. Se invierte en capacitación técnica y de factor humano para todo el personal.	Solo se invierte una capacitación técnica (si es que se invierte).
16. Los problemas son abordados y discutidos abiertamente entre los directores y el resto del personal.	Los problemas no se abordan ni se discuten abiertamente, aunque todos los conocen. La crítica se toma de manera muy negativa y provoca

17. Se acepta la retroalimentación como oportunidad de mejora.	reacciones agresivas o irónicas.
18. Las personas no temen expresar sus opiniones.	Las personas temen decir la verdad porque son ignoradas, regañadas, relegadas, o vistas como gente problemática.
19. El líder es respetado y admirado no por jerarquía, si no por ser un verdadero líder.	El líder es temido. Se pueden dar sabotajes a sus iniciativas y/o muestrás de faltas de respeto hacia él tras sus espaldas.
20. Las personas no temen tener desacuerdos porque saben que la diversidad es sana. Se sienten más productivas cuando se resuelven los asuntos y problemas y se mejoran los procesos.	Las personas se sientes incomodas con los desacuerdos y tratan de detener las discusiones abiertas o las diferencias de opinión. No se comparten las ideas de mejoras.
21. La gente se saluda al llegar al trabajo.	La gente no se saluda o sólo saluda a su "grupo".
22. Cuando alguien comete un error, es retroalimentado constructivamente y se le ayuda a mejorar.	Cuando alguien comete un error, es criticado y castigado.
23. Los clientes clasifican el servicio que reciben como excelente.	Los clientes se quejan del mal o nulo servicio que recibe.
24. Las quejas son importantes y hay una cultura bien establecida para atenderlas.	Las quejas se ignoran o esconden. Los clientes internos y externos son criticados por quejarse.

¿POR QUE FALLAN LOS ESFUERZOS DE CAMBIO EN LAS EMPRESAS. ?

- **La alta dirección no se involucra realmente.**
- **Los directores pierden interés y enfoque.**
- **No se dá adecuado seguimiento.**
- **Muy poco se hace para mantener el impulso de la capacitación.**
- **Los nuevos conceptos NO son integrados a la vida diaria de la organización.**
- **La empresa ha adoptado el mal hábito de brincar de un concepto a otro.**
- **No se mantiene la motivación ni la energía.**

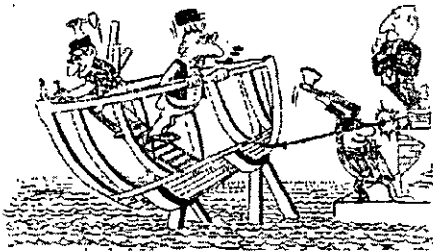
RESPONSABILIDAD

LEALTAD

INICIATIVA

Grandes verdades sobre el
desarrollo
de sistemas de
gerenciamento

① No establezca plazos muy
audaces



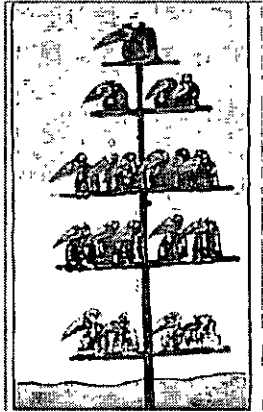
Plazo es plazo !

② No toda presentación será
un éxito



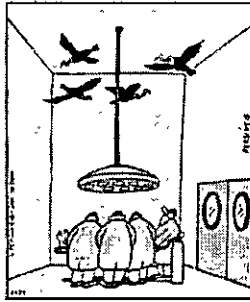
3

La estructura jerárquica tradicional sólo perjudica



4

Preste atención a las señales del mercado

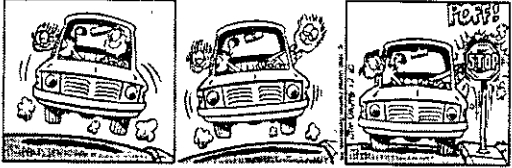


5

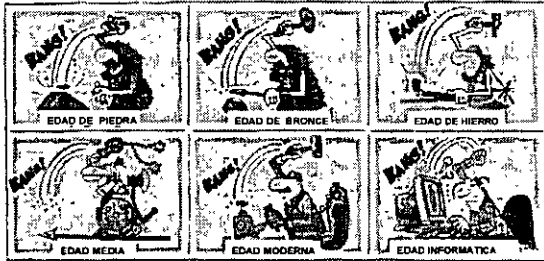
Escoja atributos significativos para su cliente



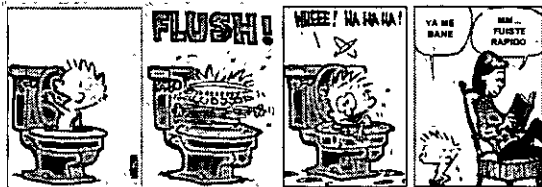
6 Lo que sirve para un cliente puede no servir para el próximo



7 Nada puede parar la automatización



8 Busque soluciones eficientes



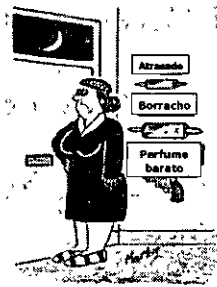
9

Sea innovador;
aproveche las oportunidades



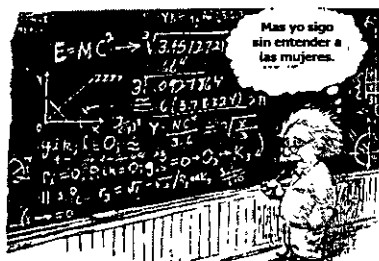
10

Escoja la herramienta mas
adecuada para cada situación



11

Las soluciones técnicas no
siempre pueden ser implantadas



12

La ayuda on-line puede ser útil



Enfermera, entre a internet, vaya a www.cirurgia.com y cliquee en el ícono "Que hacer cuando usted está totalmente perdido".

13

Pero no crea en todo lo que ve por Internet



Lo bueno de Internet es que ningún sabe que eres un cachorro...

14

Experiencia en simulaciones puede ser de utilidad



15 Previsión y realización no siempre salen como lo planeado



16 El uso de soluciones tecnológicas es inevitable...



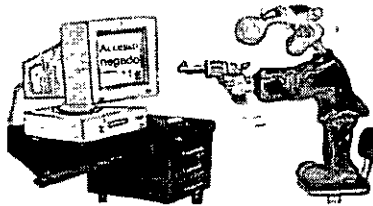
17 Pero se debe ser considerar las dificultades de las personas



18

Y no reniegue del entrenamiento de los usuarios

OK ... ahora vas a hacer
exactamente lo que yo te
digo, si no?



19

Acostumbrase a trabajar bajo presión



20

Crea en
usted
mismo.
Tenga
confianza.



21

Vaya
hasta
el fin