

Contenido:

1. Consideraciones sobre la Calidad – Los Beneficios Económicos de la Calidad



1. Consideraciones sobre la Calidad – Los Beneficios Económicos de la Calidad

Crosby definió cuatro absolutos de la calidad:

- Calidad se tiene que definir como cumplimiento con los requisitos, no como "una virtud"
- El sistema para causar la calidad es prevención, **no** valoración o evaluación
- La norma de la ejecución debe ser ceros defectos, no "esto ya está bastante cerca"
- La medida de calidad es el precio de la no conformidad, no índices

El 5º Absoluto definido después de su muerte:

- El propósito de calidad es asegurar el éxito del cliente (*entregar valor al cliente*), no la satisfacción del cliente

Cabe marcar que cuando hablamos de beneficios económicos de la calidad, no estamos hablando exclusivamente de beneficios del modelo ISO 9000; a pesar de que es la herramienta más conocida a nivel mundial y que más de 600.000 empresas en el mundo han adoptado el modelo como base de su esfuerzo de calidad. Por hablar de ISO 9000 y sin hacer referencias en particular, este tal vez sea el documento más incomprendido de la historia. Muchas Organizaciones crearon una expectativa no realista sobre los resultados que podrían obtener de la implementación de un modelo como el ISO 9001:2000 (y lo mismo pasaba en la versión 1994 de la norma). ISO 9000 no es sinónimo de perfección (**pero si debería ser de trabajo sistematizado y mejora continúa con foco en los objetivos organizacionales y aumento de la satisfacción del**

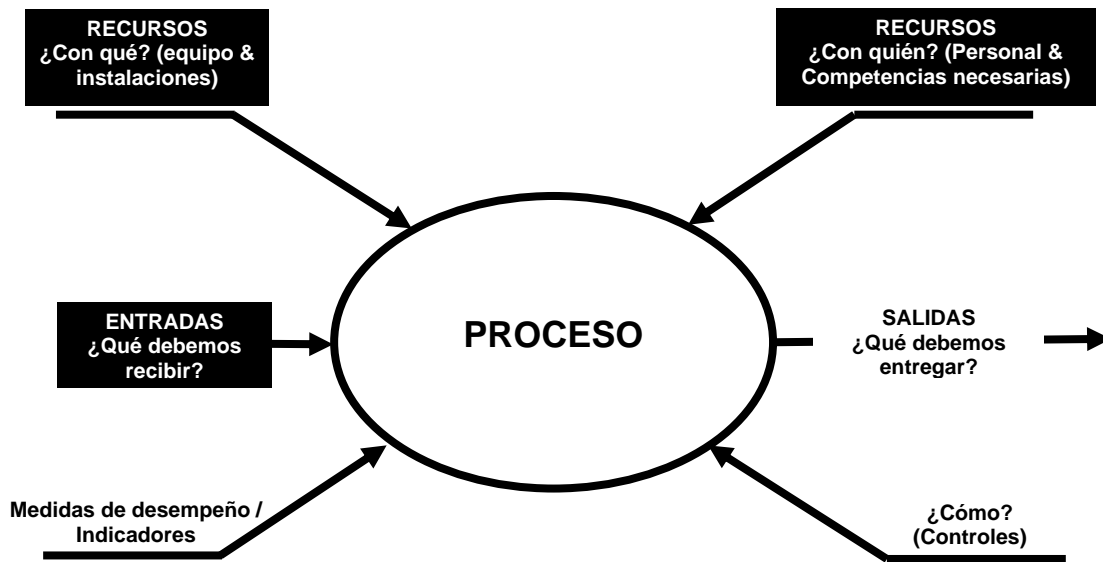
1/17

Este documento no tiene fines comerciales. Su objetivo es mantener informada a la comunidad de interesados, en asuntos relacionados con los sistemas de gestión, incluyendo la gestión de la calidad y ambiental, certificación de sistemas y productos y acreditamiento, con respecto a las opiniones, cambios y movimientos existentes en el ámbito mundial. Toda persona que lo desee, puede solicitar la inclusión de sus comentarios en este medio.

DATTA & QUALITY Consultores S.C., no se hace responsable por el contenido de las publicaciones. Las opiniones expresadas en las mismas no representan la opinión del Despacho, al menos que así sea expresado.

cliente), ISO 9000 no es la panacea. Por favor no interpreten estas palabras como “el ISO 9000 ha fallado”, el modelo es extraordinariamente inteligente, basado en la lógica y en las “buenas prácticas administrativas”, sentido común pues (recordemos que este es el menos común de los sentidos). Sin embargo, muchas Organizaciones quieren implementar y certificar sus modelos de gestión en 3, 4 o 6 meses, y esto es un completo absurdo (a menos que el modelo de gestión previamente existente, ya cumpliera con “las buenas prácticas” descritas en la normativa). En gestión no existen soluciones mágicas o definitivas, de hecho reforzamos que “no existe un sistema terminado”, el modelo de gestión debe ser flexible para adaptarse a las realidades del entorno cambiante de las Organizaciones (**el sistema no hay que mantener HAY QUE MEJORAR**). *Por favor, ISO 9000 NO es un sistema documental*, ISO 9000 es un modelo de sistema de gestión que utiliza documentos como una de tantas herramientas para apoyar el control y llegar a los resultados esperados (¿que te parece, como otro recurso fundamental, trabajar con personal competente?). El concepto es bastante básico:

- a) El objetivo básico de cualquier Organización es tener UTILIDADES (podemos definir utilidades de diversas formas, financieras, humanas, etc.)
- b) Para tener utilidades, necesito generar más negocios (**mayores ingresos**) y cuidar de los “costos” (el modelo ISO 9000 **puede** considerar costos, pero, desafortunadamente, a muchos Directores en las Organizaciones no les gusta que el modelo de calidad entre en estos asuntos). Para generar más negocios necesito **clientes satisfechos** (no creo que un cliente no satisfecho busque negocios con mi Organización, al menos que estemos en un mercado que no exista más opciones y en esta aldea globalizada esto esta cada día más complicado – **Nota: Vamos definir clientes satisfechos como aquellos que obtienen valor de los productos que ofertamos – el tema del valor se tratará en otro informativo**).
- c) Para tener clientes satisfechos necesito **constancia** (hoy bien, mañana que Dios nos ayude - no sirve). Constancia significa **procesos bajo control** (un enfoque básico del modelo ISO 9001:2000).
- d) Para tener procesos bajo control necesito:

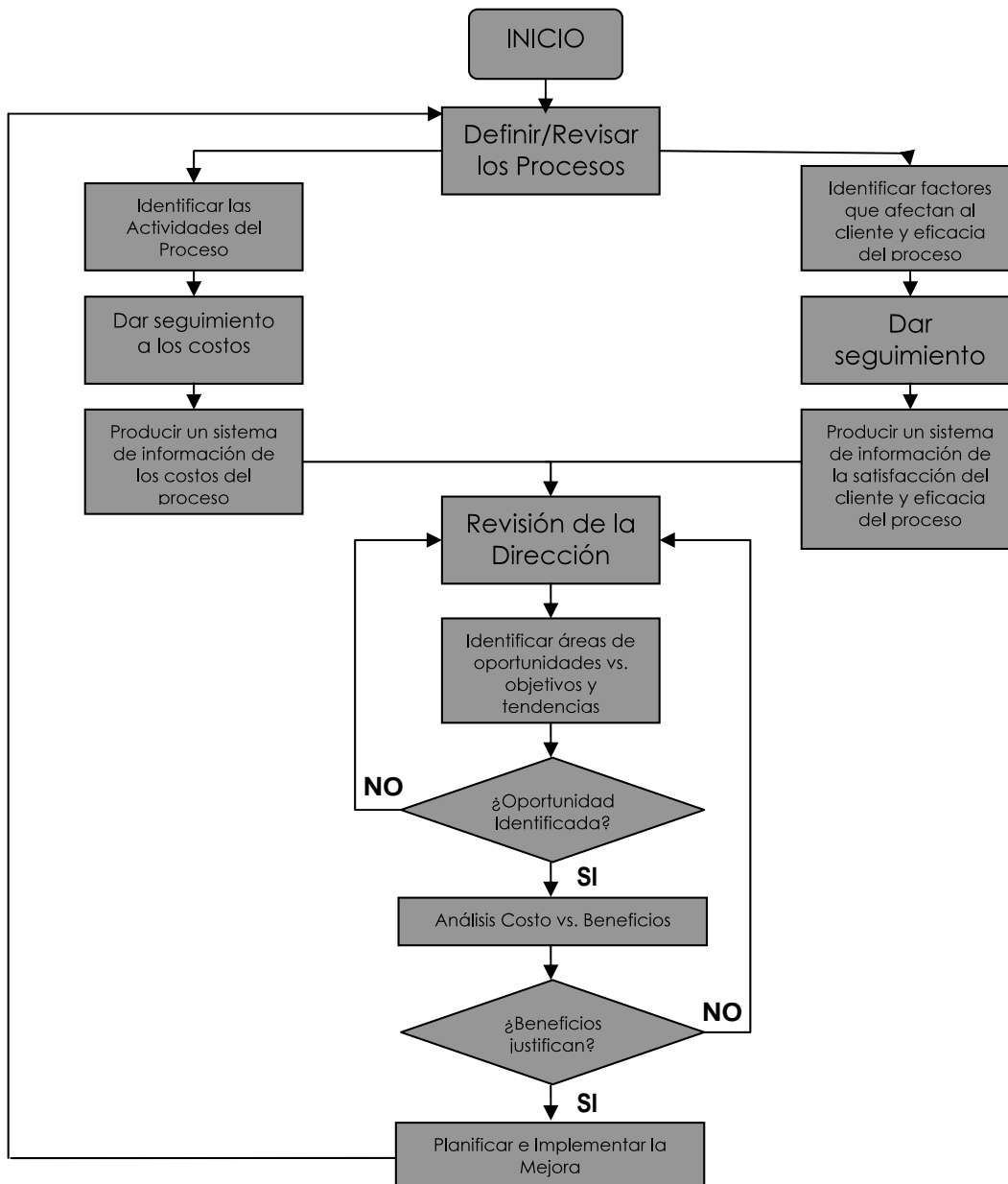


En los últimos años los esfuerzos de “gestión” de la calidad (exacto la calidad no es obra del acaso, debe ser gestionada) y en particular los esfuerzos para lograr un modelo de largo plazo, se han dividido en 2 grandes aspectos básicos:

- a) “para tener éxito en las iniciativas de calidad” debemos enfocarnos en los detalles y gestionar la reducción de los costos a través del sistema (**muy fácilmente vendible a los Directores Generales**). Esto requiere de un análisis detallado y una definición adecuada de las herramientas de gestión, llevando a la aplicación de herramientas de forma puntual sobre lo que se percibe como de mayor impacto en la reducción de los costos.
- b) “para tener éxito en las iniciativas de calidad” debemos enfocarnos en los aspectos filosóficos y conceptuales de la gestión de la calidad (lo que nos lleva al concepto de cambio cultural y del ambiente en la Organización (**muy fácilmente vendible a los Consultores y “eruditos/ académicos” de la calidad**))

Lo que nosotros no estamos de acuerdo es que estos conceptos sean excluyentes. Pueden y deben ser combinados.

Es importante marcar que los beneficios económicos (o cualquier otro) obtenido por la implementación de un modelo de gestión de la calidad, va depender precisamente del enfoque dado al diseño del sistema, de enfoque dado a los objetivos definidos por la Organización y desde luego del enfoque dado en la conceptualización de los elementos de los procesos. Este enfoque se maneja en el ISO/TR 10014, primera edición Ago/1998 (**Nota: Algunos cambios se realizaron por conceptos de DATTA & QUALITY Consultores S.C.**)



Ritz Carlton, ganador del premio Malcolm Baldrige en 1999 opera bajo un lineamiento que establece: “La utilidad es un residuo de la calidad”. El problema ha sido como medir estos “residuos” (resultados financieros). La manera tradicional del “\$ que entra a través de los clientes, menos gastos” (hardware) puede no considerar todos los elementos financieros obtenidos por la aplicación de un modelo de gestión de la calidad. La aplicación de dichos conceptos debería llevar a la “contabilidad de las utilidades” considerar **también** los beneficios obtenidos de la satisfacción de los clientes y su retención (es mucho más caro obtener nuevos clientes que mantener los actuales), consistencia operativa y control (software). La “contabilidad de costos” o la “contabilidad” de las Empresas y sus estados financieros **no están preparados para monitorear los componentes “software” de las utilidades.**

Vamos enfocarnos al tema de los Beneficios:

Uno de los primeros estudios importantes que tratan de la conexión entre la “calidad” y los negocios fue el PIMS (Profit Impact of Market Strategy), descrito en 1987 por Bradley T. Gale y Robert D. Buzzel de la Universidad de Harvard. El objetivo del estudio no fue probar una relación entre alguna estrategia de negocio (como la gestión de la calidad – exacto, la gestión de la calidad es una estrategia organizacional) y el desempeño económico de las Organizaciones, pero si establecer los principios estratégicos comunes que más fuertemente estaban relacionados con los resultados de las organizaciones. Las conclusiones fueron relevantes; el concepto de gestión de la calidad “brincó” como uno de los más relevantes.

“Los 60’s y 70’s nos trajeron el despertar que la participación en el mercado (Market Share) es un factor clave para el crecimiento y rentabilidad de las Organizaciones. Los 80’s (**nota: en particular Japón**) nos han demostrado claramente que un factor sobre todos los demás – calidad – maneja la participación en el mercado” - Buzzell and Gale, The PIMS Principles.

Nadie discute que en el largo-plazo, el factor fundamental (sobre cualquier otro como mercadotecnia, costos, etc.) que afecta el desempeño de las unidades de negocio **es la calidad de los productos (incluyendo el servicio)** en comparación con los de la competencia.

Para apoyar esta visión, en el 2003, la American Society for Quality (ASQ) solicitó a **Market Probe** (2655 N. Mayfair Road Milwaukee, WI 53226) llevar a cabo una investigación con ejecutivos norteamericanos de diferentes segmentos industriales, como son: Manufactura, Servicios y Comercio, Educación y Salud, con el objetivo de percibir como los ejecutivos visualizaban “**Los Beneficios Económicos de la Calidad**”. Este tema ha sido en los últimos 15 años, uno de los principales elementos de discusión de los profesionales de la calidad y los directivos de las Organizaciones. Tomado como base la investigación, algunos de los resultados obtenidos fueron (los datos fueron extraídos de la investigación preparada por Market Probe y presentada a la American Society for Quality como “Economic Case and Image Survey - Final Report”):

1. Metodología

- 603 entrevistas telefónicas fueron llevadas a cabo por el Market Probe's Call Center, entre el 6 y el 21/Enero/2004.
- La muestra fue extraída de la lista de la Compañía Dun & Bradstreet que incluye una muestra representativa de las organizaciones objetivo.
- Los encuestados fueron invitados a participar, siempre que estos fueran miembros de la alta dirección de las organizaciones, con capacidad de decisión en aspectos organizacionales y/o relativos a procesos de mejora del negocio.
- Muestra

Segmento Industrial	Muestra
Manufactura	182
Servicios (incluyendo gobierno)	220
Salud	100
Educación	101
Total	603

2. Resultados

2.1 Observaciones referentes a “La Calidad contribuye a los resultados”

- a) Se solicitó a los entrevistados que marcara una de dos opciones:
- i. La calidad contribuye a los resultados
 - ii. La calidad no contribuye a los resultados

Más del 99% de los entrevistados respondieron que la calidad contribuye a los resultados. Este fue un nivel excepcionalmente alto. Una situación que pudo haber contribuido para esta respuesta es la “definición amplia” que los entrevistados dan al término calidad.

Cuando se les preguntó el porque de la respuesta se obtuvo: Aumento de los ingresos por compras repetitivas, lealtad de los clientes, mientras otros respondieron que el establecimiento de estándares de calidad y su mantenimiento a través del sistema lleva a un menor re-trabajo y reducción de costos de desperdicios (materiales y mano de obra)

Solamente 2 entrevistados respondieron que la calidad no contribuye. Sus razones fueron “Hemos encontrado que es muy caro lograr y mantener”, y “A la gente le interesa el precio, no calidad”.

- b) Una segunda vuelta se llevó a cabo con un grupo representativo de 100 ejecutivos, con el objetivo de revisar el porcentual de las respuestas. EN esta ocasión se revisó la pregunta con el objeto de clarificar la definición de “calidad”.

“Existen diversas definiciones para el término calidad. Para esta pregunta, utilizaremos el concepto de: Calidad es una estrategia corporativa, coordinada para la utilización de técnicas/herramientas y prácticas con el objetivo de lograr la mejora de los procesos de negocio. La pregunta es: Cree

usted que este tipo de estrategia provee un impacto financiero positivo o usted cree que generalmente se traduce más en costos que un retorno potencial

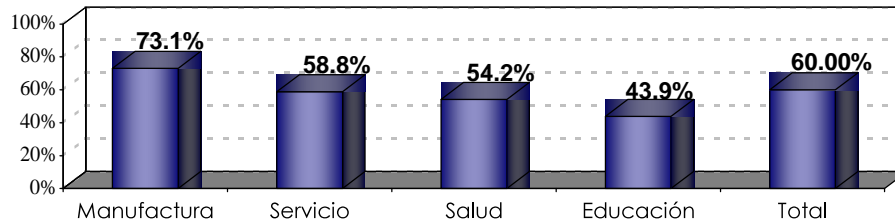
- 1 Provee un retorno financiero positivo
- 2 Se traduce en más costos que en un retorno potencial
- 3 No lo se
- 4 No respondido

El resultado fue similar. El 92% respondió que una estrategia corporativa, coordinada para la utilización de técnicas/herramientas y prácticas con el objetivo de lograr la mejora de los procesos de negocio provee un resultado financiero.

2.2 Observaciones referentes a la “Medición del Impacto Económico de la Mejora de los Procesos del Negocio”

- a) 60% de los entrevistados afirmaron que su Organización monitorea el impacto económico de las iniciativas de mejora de los procesos y del sistema de gestión (**nota: extremadamente bajo**)
- b) La industria manufacturera es la más enfocada a la medición de los resultados económicos en comparación con las demás industrias
- c) Cuando se pregunto “¿Cómo su Organización monitorea el impacto económico de las iniciativas de mejora?”. Las respuestas obtenidas cubrieron un amplio espectro, entre otros:
 - i. Satisfacción del Cliente (costos relativos a la recuperación de los clientes, obtención de nuevos clientes, perdidas de clientes y de negocios en el mediano y largo plazos, etc.)
 - ii. Análisis de los beneficios obtenidos vs. costos de realización
 - iii. Análisis de tendencias de los costos vs. acciones
 - iv. Auditoras Internas (los auditores habían sido entrenados en este sentido)
 - v. Benchmarking
 - vi. Warranty Returns (costos de los servicios pos-venta y garantías)

Nota: Lo que nos parece importante remarcar es que las Organizaciones hacían un esfuerzo sistematizado (y contable) para transformar el beneficio software en beneficio hardware.



2.3 Resumen de las Conclusiones del Estudio

- a) Los "líderes de las Organizaciones" en todos los sectores identifican que un esfuerzo global coordinado de la Organización en el uso de técnicas de calidad provee un retorno sobre la inversión. El reto pues no es convencer a los Directivos de la Organización, pero si facilitar y proporcionar los elementos para la implementación de las Herramientas.
- b) Existe una gran dispersión en las herramientas/metodologías implementadas por las Organizaciones para medir los beneficios económicos, así como, se identifica que muchas Organizaciones no han entrado en la traducción del software en hardware

Nota: Otro aspecto relevante es que de las Organizaciones que han considerado el seguimiento a los beneficios económicos, estas no consideran sencillo o no han tendido de forma clara y sistémica un esfuerzo en la determinación del impacto económico.

Otro importante ejemplo de los beneficios económicos de la calidad puede ser demostrado por el estudio llevado a cabo por el NIST (National Institute of Standards and Technology – USA). Como Organización promotora del Malcolm Baldrige National Quality Award el NIST realizó una investigación sobre aspectos financieros verificables, contabilizados bajo el punto de vista de un inversionista en la bolsa de valores, obteniendo resultados interesantes. No queremos afirmar que los resultados fueran obtenidos únicamente porque dichas empresas habían desarrollado un modelo de gestión basado en los principios de calidad-resultados, pero la hipótesis manejada y los resultados deben ser tema de reflexión.

1. Metodología (Baldrige Stock Index)

El concepto fue comparar los resultados obtenidos por el Standard & Poor's 500 (el índice con las 500 principales acciones negociadas en la bolsa de Nueva York) vs. el "Baldrige Index" (compuesto por Organizaciones que hayan resultado ganadoras del premio nacional de Estados Unidos y que cotizan en la bolsa de valores).

Se invirtió una suma hipotética en cada empresa ganadora del premio entre 1990 y 1997 y que cotizaban en la bolsa de valores. La inversión se llevo a cabo a partir del año en que resultaron ganadoras.

Se rastreó la inversión desde el primer día del mes en que se anunció la Empresa como ganadora del premio (o de la fecha cuando empezaron a cotizar en la bolsa, si está fue más tarde), con fecha de corte al 1 de diciembre de 1998. Se invirtieron \$1.000 (mil dólares) para los sitios ganadores (organizaciones ganadoras como un todo). Por subsidiarias (sitios ganadores parte de corporativos mayores) la suma invertida fueron \$1.000 (mil dólares) x el porcentaje de participación de la subsidiaria, considerando el numero de empleados en la fecha en que obtuvo el premio. La misma cantidad de dólares fue invertida en el S&P 500, en el mismo día. Como parte de la metodología se realizaron los ajustes pertinentes basados en las variaciones coyunturales del mercado.

10/17

Este documento no tiene fines comerciales. Su objetivo es mantener informada a la comunidad de interesados, en asuntos relacionados con los sistemas de gestión, incluyendo la gestión de la calidad y ambiental, certificación de sistemas y productos y acreditamiento, con respecto a las opiniones, cambios y movimientos existentes en el ámbito mundial. Toda persona que lo desee, puede solicitar la inclusión de sus comentarios en este medio.

DATTA & QUALITY Consultores S.C., no se hace responsable por el contenido de las publicaciones. Las opiniones expresadas en las mismas no representan la opinión del Despacho, al menos que así sea expresado.

Sitios y Organizaciones participantes en el Estudio

Organizaciones Ganadoras

- ADAC Laboratories
- Eastman Chemical Company
- Federal Express Corporation
- Motorola, Inc.
- Solectron Corporation (1991 and 1997)

Sitios (sub-unidades) ganadores, parte de un Corporativo

- 3M Dental Products Division (1997) - parte de 3M
- Armstrong Building Products Operations (1995) – parte de Armstrong World Industries, Inc.
- AT&T Consumer Communication Services (1994) – Consumer Markets Division de AT&T
- AT&T Network Systems - Transmission Systems Business Unit (1992) – parte de Lucent Technologies, Inc., Network Systems
- AT&T Universal Card Services (1992) – parte de Citigroup
- Cadillac Motor Car Company (1990) – parte de General Motors
- Corning Telecommunications Products Division (1995) – parte de Corning Incorporated
- Dana Commercial Credit Corporation (1996) – parte de Dana Corporation
- GTE Directories Corporation (1994) – parte de GTE Corporation
- IBM Rochester, AS/400 Division (1990) – parte de IBM Corporation
- Merrill Lynch Credit Corporation (1997) – parte de Merrill Lynch & Co.
- Texas Instruments Incorporated - Defense Systems & Electronics Group (1992) - parte de Raytheon Company
- The Ritz Carlton Hotel Company (1992) – incluido en el estudio a partir de 1997, cuando fue adquirido por Marriott International. La suma invertida fue basada en el numero de empleados de Marrito
- Westinghouse Commercial Nuclear Fuel Division (1988) – parte de CBS

- Xerox Business Products & Systems (1989) – parte de Xerox Corporation
- Xerox Business Services (1997) – parte de Xerox Corporation
- Zytex Corporation (1991) – parte de Artesyn Technologies
 *(el 29/Dic/1997 Zytex Corporation se fusionó con Computer Products y formó a Artesyn Technologies. La suma invertida en Zytex fue ajustada utilizando un factor de 1.33)

2. Resultados

Las conclusiones obtenidas por el estudio no pueden ser consideradas como absolutas, pero si como un indicador de tendencia con relación a los resultados de las Organizaciones que implementaron un modelo de excelencia como el Baldrige. Estas Organizaciones demuestran un resultado de largo plazo consistente en sus resultados financieros.

Fecha de la Inversión	Organización Ganadora	Compra / Inversión		Cierre 1/Dic/1998		
		Precio	\$Valor Invertido	Precio	\$Valor Obtenido	% Cambio
1/Dic/88	Motorola	38.125	1000.00	63.0625	6,616.39	561.64
1/Dic/88	CBS (Westinghouse CNFD)	51.625	17.78	31.6875	21.83	22.76
2/Nov/89	Xerox (Business Products and Systems)	57.875	790.00	110.6875	4532.69	473.76
1/Nov/90	General Motors (Cadillac Motor Car Division)	36.875	13.39	71.75	26.05	94.58
1/Nov/90	Federal Express Corporation	33.375	1000.00	66.375	3977.53	297.75

12/17

Este documento no tiene fines comerciales. Su objetivo es mantener informada a la comunidad de interesados, en asuntos relacionados con los sistemas de gestión, incluyendo la gestión de la calidad y ambiental, certificación de sistemas y productos y acreditamiento, con respecto a las opiniones, cambios y movimientos existentes en el ámbito mundial. Toda persona que lo desee, puede solicitar la inclusión de sus comentarios en este medio.

DATTA & QUALITY Consultores S.C., no se hace responsable por el contenido de las publicaciones. Las opiniones expresadas en las mismas no representan la opinión del Despacho, al menos que así sea expresado.

Fecha de la Inversión	Organización Ganadora	Compra / Inversión		Cierre 1/Dic/1998		
		Precio	\$Valor Invertido	Precio	\$Valor Obtenido	% Cambio
1/Nov/90	IBM (IBM Rochester)	107.25	17.62	169.875	55.82	216.78
1/Nov/91	Solectron	28.25	1000.00	66.6875	18884.96	1788.50
2/Nov/92	CitiGroup (AT&T Universal Card Services)	44.125	6.53	50.00	27.17	316.12
2/Nov/92	Lucent (AT&T Transmission Systems Business Unit)	44.125	37.54	88.5	220.31	486.88
2/Nov/92	Raytheon (Texas Instruments DSEG)	49.375	246.61	56.375	1004.75	307.42
11/Nov/93	Artesyn (Zytec)	10.5	1000.00	17.00	5777.89	477.79
3/Ene/94	Eastman Chemical	45.125	1000.00	57.9375	1283.93	28.39
1/Nov/94	AT&T (AT&T Consumer Communications Services)	54.5	159.26	62.125	233.20	46.43
1/Nov/94	GTE (GTE Directories)	30.5	41.88	63.1875	86.76	107.17
1/Nov/95	Armstrong World Industries (Building Products Operations)	58.875	118.25	66.375	133.31	12.74
1/Nov/95	Corning Incorporated (Corning TPD)	25.75	36.41	40.5	66.94	83.85
1/Nov/96	ADAC Laboratories	20.875	1000.00	24.75	1185.63	18.56

13/17

Este documento no tiene fines comerciales. Su objetivo es mantener informada a la comunidad de interesados, en asuntos relacionados con los sistemas de gestión, incluyendo la gestión de la calidad y ambiental, certificación de sistemas y productos y acreditamiento, con respecto a las opiniones, cambios y movimientos existentes en el ámbito mundial. Toda persona que lo desee, puede solicitar la inclusión de sus comentarios en este medio.

DATA & QUALITY Consultores S.C., no se hace responsable por el contenido de las publicaciones. Las opiniones expresadas en las mismas no representan la opinión del Despacho, al menos que así sea expresado.

Fecha de la Inversión	Organización Ganadora	Compra / Inversión		Cierre 1/Dic/1998		
		Precio	\$Valor Invertido	Precio	\$Valor Obtenido	% Cambio
1/Nov/96	Dana (Commercial Credit)	29.875	11.27	38.5625	14.55	29.08
3/Nov/97	3M (Dental Products Division)	92.1875	9.90	81.375	8.74	-11.73
3/Nov/97	Merrill Lynch (Credit)	69.75	16.51	73.94	17.50	6.00
3/Nov/97	Solelectron	40.875	1000.00	66.69	1631.50	63.15
3/Nov/97	Xerox (Business Services)	79.875	149.54	110.69	207.23	38.58
30/Mar/98	Marriott (The Ritz Carlton Hotel)	35.94	96.53	28.94	77.72	-19.48
Totales	Ganadores de Premio Baldrige		8769.02		46,092.40	425.63
	S&P 500		8769.02		23,963.36	173.27

Referencias:

- DATTA & QUALITY Consultores S.C. – México, Resultados Observados (Proceso de Asesoría Post-Certificación)
- Market Probe, "Economic Case and Image Survey - Final Report"
- http://www.nist.gov/public_affairs/stockstudy.htm
- PIMS Studies, Harvard University

Nuevas fechas disponibles para nuestros programas de capacitación, verifique nuestra programación en: <http://www.qualityexperts.org/cursosp.htm>

Las fechas son informativas. Los programas y fechas pueden sufrir cambios.
Todos los programas tienen cupo máximo y se respetan conforme la inscripción

DATTA & QUALITY Consultores S.C.®
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN - 2° SEMESTRE - 2005

"Nuestro éxito es el éxito de nuestros clientes"®

Programa	Septiembre/05	Octubre/05	Noviembre/05	Diciembre/05
Foundations y Formación de Auditores Internos Acreditado - 3 días (24 horas) - ISO 9001:2000 (Batalas Registered - IRCA Accredited)			16 al 18 México D.F. y/o Villahermosa, Tabasco (México)	
QMS Lead Auditor Training - ISO 9001:2000 - 4.5 días (36 horas) (Batalas Registered - IRCA Accredited)		10 al 14 México D.F. y/o Veracruz, Ver. (México)		12 al 16 San Pedro Sula (Honduras)
AI-ISO9 – Formación de Auditores Internos ISO 9001:2000 – 3 días (24 horas)	21 al 23 Veracruz, Ver. (México)			

Programa	Septiembre/05	Octubre/05	Noviembre/05	Diciembre/05
TAI-ISO9 - Taller de Auditoria Interna - 2 días (16 horas)				1 y 2 Veracruz, Ver. (México)
IT-ISO9 – Interpretación ISO 9000:2000 – 2 días (16 horas)				
MP-ISO9 – Mapeo de Procesos ISO 9001:2000 - 1 día (8 horas)				
TACP-ISO9 - Taller de Acciones Correctivas y Preventivas ISO 9001:2000 - 1 día (8 horas)			30 Veracruz, Ver. (México)	

Ya estamos recibiendo las pre-inscripciones para el Programa de Formación de Auditores Líderes ISO 14001:2004 que se realizará en Diciembre

Publicaciones anteriores disponibles

Año	Numero	Mes / año	Asunto
1	1	Julio/2003	Credibilidad de los Procesos de Certificación (consideraciones sobre lo que ha pasado en el proceso de certificación, sobre la base del modelo ISO 9000 y el acreditamiento de Organismos Certificadores)
1	2	Noviembre/2003	Revisión Documental ISO 9001:2000 - Parte 1 (consideraciones sobre el proceso de revisión documental y los requisitos de las cláusulas 4.2.1 y 4.2.2)
2	1	Enero/2004	Diversos y Consideraciones sobre Capacitación y Entrenamiento

16/17

Este documento no tiene fines comerciales. Su objetivo es mantener informada a la comunidad de interesados, en asuntos relacionados con los sistemas de gestión, incluyendo la gestión de la calidad y ambiental, certificación de sistemas y productos y acreditamiento, con respecto a las opiniones, cambios y movimientos existentes en el ámbito mundial. Toda persona que lo desee, puede solicitar la inclusión de sus comentarios en este medio.

DATTA & QUALITY Consultores S.C., no se hace responsable por el contenido de las publicaciones. Las opiniones expresadas en las mismas no representan la opinión del Despacho, al menos que así sea expresado.

2	2	Febrero/2004	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring Customer Satisfaction (contribución de David Wadlow – QEC Management Services (SE) – UK) • Artículo - Dejar la calidad a un lado cuesta caro • Códigos Internacionales – Estado de las Normativas ISO (fuente: ISO Procedures)
2	3	Marzo/2004	Consideraciones sobre Servicios de Capacitación / Entrenamiento (continuación del Informativo – Año 2 – Número 1 – Enero/2004)
2	4	Julio/2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto-evaluación del Liderazgo y compromiso de las Organizaciones con relación a la Gestión de la Calidad 2. Consideraciones básicas sobre el ciclo PDCA – Plan-Do-Check-Act (ciclo Deming / ciclo Shewhart)
3	5	Marzo/2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideraciones de la International Organization for Standardization (ISO) para el nuevo milenio (INTERNATIONAL CONGRESS ON STANDARDIZATION AND CERTIFICATION - 10-11 May 2000, Buenos Aires, Argentina) 2. La contratación de un consultor

Aquellas personas que ya no deseen recibir esta publicación, enviar un e-mail a info@qualityexperts.org indicando en el asunto "Informativo D&Q – Borrar"

Para suscribirse sin costo a esta publicación solicitar a info@qualityexperts.org, indicando en el asunto "Informativo D&Q – Inscribir", el cuerpo del e-mail debe incluir: e-mail de Contacto, Nombre, Puesto, Organización y Dirección, Modelo de Gestión (Normativa), Status (Implementado ó Certificado).

Comentarios sobre los textos o interés para participar en la publicación, enviar a info@qualityexperts.org