

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**IZTAPALAPA**

**C. S. H**

**CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS**

**AUTOMOVILISTICA ANDRADE S.A. DE C.V.**



**ASESOR: LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA.**

**ELABORARON: ADMINISTRACION**

**RAMIREZ SANDOVAL EDITH**

**SORIANO DE JESUS LUZ MARIA**

1996

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

TESINA: CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS

AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE S.A DE C.V.

ASESOR: LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA.

ELABORARON :

RAMÍREZ SANDOVAL EDITH

SORIANO DE JESÚS LUZ MARÍA

**INDICE**

---

**I N D I C E :**

	PÁGS.
. INTRODUCCIÓN .....	1
. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
. OBJETIVO .....	6
. HIPÓTESIS .....	6
<b>I.- EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD .....</b>	<b>7</b>
<b>II.- NORMAS DE CALIDAD EN MÉXICO (NOM) .....</b>	<b>15</b>
<b>III.-ESTRATEGIAS DE CALIDAD TOTAL:</b>	
1.- Estrategia de satisfacción al cliente..	24
2.- Estrategia de gestión de los recursos humanos.....	32
3.- Estrategia de asociación con proveedores.....	39
4.- Estrategia del proceso.....	45
5.- Estrategia del control de calidad de gestión.....	49
6.- Estrategia de mejora continua.....	57

075  
20/05/02  
11

## INDICE

---

7.- Estrategia de fabricación de nuevos productos.....	63
8.- Promoción interna de la calidad.....	67
IV.- PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD.....	72
V.- TRABAJO DE CAMPO	
* Análisis de las estrategias que aplica la empresa AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE S.A DE C.V, sobre Calidad Total.....	79
. CONCLUSIONES.....	104
. GLOSARIO.....	105
. ANEXOS.....	110
. BIBLIOGRAFÍA .....	112

INTRODUCCION

---

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa ha decidido implantar **la filosofía de Calidad Total**, corresponde a la Alta Gerencia transformar la estructura de la organización en una nueva gestión de Calidad.

El fracaso de la gestión para planificar y predecir problemas, trajo como consecuencia un desperdicio de todos los recursos, incrementando los costos y perjudicando al consumidor en el precio, servicio y calidad. Como resultado, las empresas tuvieron pérdida de mercado.

La actuación de la dirección en la mala gestión comenzó a modificarse en ciertas empresas hacia una nueva gestión, teniendo como meta alcanzar la Calidad Total, es decir, creando un sistema compuesto por varios subsistemas a lo largo y ancho de la organización, abarcando de manera especial a la Alta Dirección hacia una profunda transformación cultural y un sustancial cambio de actitud, teniendo a la vista en todo momento **la satisfacción del cliente** para en la medida de lo posible, sobrepasar sus expectativas.

## INTRODUCCION

---

Con el nuevo cambio, las empresas se ven beneficiadas así como el consumidor, ya que la calidad hace posible la satisfacción del cliente, obtención de costos bajos, mayor productividad, mejor calidad en el servicio/producto, mayores ventas y mayor competitividad.

Para obtener los anteriores resultados, es importante que la Alta Dirección ponga en marcha estrategias que lo lleven hacia la Calidad Total; estrategias que concienticen a la dirección y la comprometan, junto con los demás miembros de la organización hacia la superación de la calidad.

Entre las estrategias que puede llevar a cabo las empresas como guía para alcanzar la Calidad Total se encuentran:

\* **Satisfacción al cliente.** La empresa debe conocer a su cliente para que pueda diseñar y producir bienes/servicios que respondan y aun superen las expectativas del consumidor.

\* **La Gestión de los recursos.** La organización debe utilizar todos los recursos intelectuales del personal, llevándolos al servicio de toda la organización.

\* **La Asociación con los Proveedores.** La empresa debe buscar una nueva forma de relación con sus proveedores que ayuden a alcanzar la calidad.

\* **Estrategia del proceso.** El directivo debe poner en acción medidas correctivas-preventivas orientadas hacia la calidad, desde el inicio del proceso.

## INTRODUCCION

---

\* **Control de Calidad en la Gestión.** Deben ponerse en práctica técnicas y actividades de carácter operativo para satisfacer las revisiones de la calidad.

\* **Mejora continua.** Para lograr los más altos niveles de calidad y competitividad, debe buscarse la mejora continua en todas las actividades de las unidades de trabajo para alcanzar esa Calidad Total.

\* **Fabricación de nuevos productos.** El directivo debe crear un sistema que produzca nuevos productos/servicios con mayor rapidez, con altos niveles de calidad y fiabilidad para la satisfacción del cliente.

\* **Promoción interna de la Calidad.** Debe darse una actividad continua de promoción de la calidad a todo el personal para desarrollar una cultura de calidad.

Estas estrategias hacen posible que la empresa pueda obtener bienes o servicios con calidad para satisfacer al cliente y a la vez cumplir con la normalización realizada por el gobierno mexicano en cuanto a calidad, funcionalidad y confiabilidad de los mismos, para el bienestar y seguridad social (NOM).

En nuestro país, el concepto de **Calidad Total** a cobrado mayor fuerza en los últimos años: las empresas mexicanas han encauzado sus esfuerzos hacia la Calidad Total tomando como referencia el **PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**. Este, reconoce, fomenta y estimula el establecimiento de procesos de calidad Total en las unidades

## INTRODUCCION

---

productivas de bienes-servicios, utilizando criterios de evaluación para la obtención del premio. Dicho premio tiene reconocimiento a nivel internacional por los criterios que lo compone siendo uno de los más completos e integrales que otros, como el premio Baldrige de Estados Unidos.

Entre las empresas que han obtenido dicho reconocimiento, se encuentra la **Concesionaria Automovilística Andrade**, que ganó el año anterior, y que continua esforzándose por continuar con la Calidad Total.

Todo lo anterior, esta contenido en la presente investigación de **Calidad Total**, de acuerdo al modelo mexicano establecido en el Premio Nacional de Calidad.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los momentos que ahora vivimos con fenómenos de globalización, de formación de bloques económicos, con mercados cada vez más difíciles de ganar, afectan la competitividad de las empresas.

Es necesario, para que una empresa pueda ser competitiva y le permita sobrevivir o perecer ante dicha competencia, debe estar consciente de la necesidad de satisfacer a los clientes ofreciendo bienes y servicios de **calidad**.

Para tal propósito; empresas mexicanas están haciendo esfuerzos por introducir a sus organizaciones el concepto de **CALIDAD TOTAL** como estrategia competitiva ante la nueva apertura comercial.

Por su parte, el Estado participa en los procesos productivos, como autoridad, facultado para elaborar en este caso las **NORMAS NACIONALES MEXICANAS (NOM)** con carácter obligatorio.

Además, para seguir motivando a las empresas mexicanas hacia la Calidad Total, se ha implementado el **PREMIO NACIONAL DE CALIDAD** que es el más alto reconocimiento a nivel nacional y tiene validez mundial, con lo cual las organizaciones tienen mayor oportunidad para hacer frente a la competencia por los mercados mundiales.

## OBJETIVO E HIPÓTESIS

---

### OBJETIVO

Comprobar que la empresa investigada no ha llegado a una  
CALIDAD TOTAL.

### HIPÓTESIS

Suponemos que la empresa no tiene Calidad Total.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE CALIDAD

---

### EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

La industria mexicana está pasando por uno de los momentos más críticos, pero más importantes de su historia. Después de vivir cerca de 40 años con una serie de políticas de proteccionismo industrial, entre otras cosas, provocaron un atraso considerable en materia de tecnología, productividad y protección ambiental; de pronto el reto de la globalización exige a nuestro país ser más competitivos en estos y otros rubros. Hoy, hablar de competitividad inevitablemente remite hablar de calidad.

Actualmente todo mundo habla de **calidad** como la llave mágica que va a resolver todos nuestros problemas, así como implantar un proceso de **CALIDAD TOTAL** como la manera de llevar este concepto teórico a la realidad. Desgraciadamente para México, **son todavía pocas las organizaciones que conocen realmente la profundidad** de estos dos términos y, peor aún, que por desconocimiento de la **calidad total** se están desviando de su verdadera filosofía.

Por tanto, es importante saber qué es la calidad y como se a venido desarrollando a través del tiempo hasta relacionarla con la satisfacción del cliente.

Los juicios emitidos en relación a la calidad antes de la época industrial, se versaban sobre aspectos estéticos y gustos del artesano y a partir de la Revolución Industrial, muchos de los pequeños talleres pasaron a convertirse en pequeñas fábricas de

## EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD

---

producción masiva, dando inicio a la evolución de los procedimientos específicos para valorar y atender a la calidad de los productos fabricados. A partir de entonces, dichos procedimientos han evolucionado en tres diferentes estadios:

### 1. CALIDAD POR INSPECCIÓN

Por primera vez se introducen en la empresa los departamentos de Control de Calidad que, a través de la inspección, examinan de cerca los productos terminados para detectar sus defectos y errores así como, proceder a tomar las medidas necesarias para corregirlo. En este estadio la **Calidad** significó atacar los efectos más no las causas, a partir de un enfoque de acción correctiva, cuya responsabilidad recayó en los supervisores , quienes a demás de auxiliarse de la inspección visual, llegaron a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones con estandares preestablecidos.

## EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD

---

### 2. CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

Se caracteriza por dos elementos fundamentales:

- La variación del proceso que se mide con técnicas estadísticas.
- El muestreo.

Al reconocer que toda producción industrial presenta variaciones en su proceso, se determina la necesidad de estudiarla con base a los principios de la probabilidad y estadística. Dado que es prácticamente imposible producir dos partes con especificaciones idénticas, pasa a ser un requerimiento el control del rango de variación aceptable para obtener resultados satisfactorios. En este estadio se desarrolló una variedad de técnicas estadística para determinar rangos, así como gráficas de control para analizar los resultados.

### 3. CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se caracteriza por la concientización de la alta dirección por el **compromiso de toda la empresa hacia la calidad**. Destacando autores de este movimiento como Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Philip Crosby, Taguchi y Kouru Ishikawa.

## EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD

---

**Deming** señala la responsabilidad de la alta gerencia en la producción de artículos defectuosos; **Juran** investiga los costos de la calidad; **Feigenbaum** responsabiliza al sistema administrativo como coordinador del compromiso de toda la empresa -producción, compras, ventas, diseño, etc.,- hacia la calidad; **Crosby** es el promotor de cero defectos; **Taguchi** enfatiza las pérdidas que puede ocasionar un producto a la sociedad; **Ishikawa** se concentra en el diseño de los productos.

Todos coinciden en la importancia de trabajar muy de cerca con el proceso de fabricación, adaptando las posibilidades del equipo a las especificaciones.

El proceso de trabajo se controla y se reduce la variabilidad. Se crean grupos de trabajo para la solución de problemas bajo el criterio de que, si todos los involucrados en un problema o de mejora participan en la toma de decisiones, entonces la probabilidad de arribar de excelentes soluciones serán óptimas.

Conocer las probabilidades del proceso hacen posible que se actúe en el diseño de nuevos productos en términos de seguridad de calidad-confiabilidad.

Con lo anterior **surge el concepto de satisfacción del cliente** como una de las metas fundamentales de las compañías.

## EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD

---

En la actualidad, la **CALIDAD TOTAL** concibe un compromiso profundo y significativo de cambio en la forma de pensar, de trabajar y de administrar. A la luz de este concepto, se valora la **calidad como estrategia** fundamental para alcanzar la competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante en la conducción de las actividades de la gerencia. Punto de partida de la planeación estratégica del gerente, es la ubicación de la empresa en el mercado en que opera, el análisis de los verdaderos requerimientos y deseos del consumidor y el estudio sobre la calidad de los productos competidores, todo lo cual se traduce en una planeación de toda la actividad de la empresa con el objetivo de entregar al consumidor los artículos que efectivamente respondan a sus necesidades o deseos, que superen en calidad aquellos que le ofrece el competidor y que incluso vayan más allá de sus requerimientos.

Los exponentes de **Calidad Total**, arriba mencionados, comenzaron a definir a la Calidad como:

DEMING. "Es el grado predecible de uniformidad y funcionalidad de un producto o servicio que a bajo costo satisface un mercado".

JURAN. "Es la adecuación de un producto o servicio al uso que tendrá".

## EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD

---

ISHIKAWA. "Practicar el control de calidad en desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre más satisfactorio para el consumidor".

TAGUCHI. "La calidad es la pérdida mínima provocada por un producto a la sociedad, desde el momento que es embarcado". Un artículo con calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas, sin variabilidad y que causa poca o ninguna pérdida por efectos colaterales, incluyendo el costo de utilización.

CROSBY. "Calidad es cumplir con los requisitos del cliente"

CONWAY. "Calidad es el desarrollo y distribución de productos o servicios consistentes y a bajos costos, que sean requeridos o deseados por el cliente".<sup>1</sup>

Este conjunto de definiciones presentan elementos en común como: satisfacción al cliente, obtención de un producto a bajos costos y funcionalidad de un producto.

\* La satisfacción del cliente es el punto medular de la

---

<sup>1</sup>VALDEZ BURRATTI, LUIGI. ¿QUE ES CALIDAD TOTAL? "INDUSTRIA", NO. 27 MAYO, 1991, 17-20 PP.



## **EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD**

---

calidad total ya que las empresas buscan satisfacer los deseos del cliente aportando un beneficio a la sociedad.

\* Obtención de un producto a bajo costo. Se refiere al momento cuando toda las partes de la empresa trabajan en armonía hacia la meta común de la calidad y la completa satisfacción del consumidor.

Es así que se logran una serie de beneficios económicos, tanto en números visibles (ventas, reducción de desperdicios, reducción de rechazos), como en números invisibles (presencia en el mercado, confiabilidad, y fiabilidad que perciben los clientes), todo lo cual se traduce, tanto en una considerable reducción de costos, como en una generación de utilidades.

\* Funcionalidad de un producto. El consumidor debe poder usar el producto o servicio para el fin al que fue adquirido.

No obstante, todos estos autores coinciden en dar cumplimiento a las expectativas del cliente. Sin embargo, es particularmente difícil porque las expectativas de los clientes internos como externos son dinámicas, como imprecisas e inestables. De ahí la necesidad de contar con sistemas que detecten los cambios de dichas necesidades, para hacer ajustes correspondientes.

En suma, la Calidad Total implica la creación de todo un sistema compuesto por varios subsistemas a lo largo y ancho de toda la organización, y abarca de manera especial la alta dirección y

## **EVOLUCIÓN HISTORICA DE CALIDAD**

---

que por consiguiente, supone un profunda transformación cultural y un sustancial cambio de actitud, teniendo a la vista en todo momento la satisfacción total del cliente para, en la medida de lo posible, sobrepasar sus expectativas.

## **NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)**

---

### **NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)**

En la actualidad los mexicanos pueden obtener una gran cantidad de bienes y servicios de muchísimas empresas tanto nacionales como internacionales, sin embargo no de todas las empresas puede obtener el bienestar y la seguridad de esos bienes y servicios por ello el gobierno mexicano, como otras organizaciones internacionales, desarrolló la normalización.

La normalización como disciplina promueve el bienestar social, su aplicación y metodología propicia la armonía y homogeneidad.

Para la Organización Internacional de Normalización define esta Normalización como " El proceso de formular y aplicar reglas para lograr un enfoque ordenado a una actividad específica para el beneficio de y con la cooperación de todos los interesados en especial para la promoción de una economía óptima total tomando en cuenta todas las condiciones funcionales y los requisitos de seguridad".

Para el gobierno mexicano en el art. 73 de la Constitución señala la seguridad y protección de la comunidad y a través de las instituciones realizará la normalización de productos o servicios bajo tres aspectos:

A) Brindar seguridad a los habitantes del país que los productos disponibles en el mercado no **resulten peligrosos al ser utilizados.**

B) En los mercados tanto las instituciones como los artículos que comercializan **deben ser higiénicos y salubres.**

C) Se le debe garantizar al consumidor que **los bienes duraderos,** como electrodomésticos **tengan una vida útil de servicio,** con el propósito de proteger el aspecto económico de consumo.

También existen otros aspectos que debido a su importancia son elementos básicos en la formación de normas como:

D) La **calidad.**

E) La **confiabilidad.**

F) La **funcionalidad.**

Los habilidades o atributos señalados, **deben estar presentes en el diseño de todo producto o servicio** y deben ser tomadas en cuenta por los normalizadores en la fabricación de los documentos técnicos que por ley regulan la manufactura y comercialización de los productos.

La Normalización tiene como imperativo el de proteger y preservar la vida humana, animal y vegetal, así como un respeto intrínseco a la naturaleza, mejoramiento de la calidad de vida del ciudadano.

## NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)

---

Para lograrlo requiere del establecimiento de: leyes, códigos, acuerdos, decretos, normas técnicas que establezcan el orden, la seguridad y la productividad en la comunidad. Es decir, la Normalización significa la elaboración de normas que reglamenten las actividades de la producción y la distribución en el comercio, para beneficio del consumidor y productor.

La Normalización es una actividad tanto económica como social que debe promoverse mediante la cooperación mutua de los interesados. Este principio permite establecer planes para alcanzar la mejora continua y elevar la calidad de vida del ciudadano.

En general, cuando no existe el conocimiento sobre la actividad normalizadora en los países en desarrollo, se ponen como obligatoriedad la norma, convirtiendo la actividad normalizadora en verdaderas prácticas de inspección y fiscalización donde intervienen instituciones gubernamentales, de tal forma que México pretende la existencia de instituciones educativas que concientizen y generen la cultura para las actividades de normalización.

La actividad de Normalización es una disciplina metodológica que persigue objetivos para el bienestar social como son:

\* Proporcionar un mecanismo adecuado que permita expresar las ideas y opiniones de los demás. Los medios de comunicación son

## NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)

---

instrumentos eficaces en donde el consumidor/productor expresan sus ideas y promueven las relaciones comerciales, culturales. Es decir, la Normalización proporcióna un medio de comunicación entre el productor y el cliente.

\* La diversidad de idiomas existentes en la comunicación. La Normalización a resuelto con símbolos internacionales el problema de la diversidad de idiomas en la comunicación.

\* Promover la economía es un objetivo básico de la Normalización, todas las normas deben mostrar ventajas económicas para su aceptación, los productos y servicios normalizados deben procurar la optimización en el diseño en materia prima, en manufactura, en envase, embalaje y comercialización.

\* Otro aspecto básico es la seguridad. Muchos países se han preocupado por la seguridad del producto y proteger al usuario.

Debido a ello, se puede afirmar que los gobiernos, empresarios y los consumidores están conscientes en que las normas deben establecer en su formación todo un capítulo relacionado con los aspectos de seguridad y confiabilidad del producto, además de la durabilidad o vida útil del mismo.

\* Todas las normas deben ser preparadas para el beneficio de las personas que usan el producto, en consecuencia el usuario debe participar en la formación de las mismas, por tal motivo es necesario que las organizaciones de instituciones representen los intereses de los consumidores.

## NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)

---

Ahora bien, la Normalización protege los intereses de los consumidores, por lo que las normas deben :

- Especificar el grado de calidad de los productos.
- Especificar el contenido neto para el caso de alimentos envasados.
- Establecer la garantía.

\* La Normalización busca que el consumidor/productor cuiden el ambiente estableciendo:

- Leyes y reglamentos que obliguen a los medios publicitarios a promover la cultura en los ciudadanos para proteger el medio ambiente.

\* Las Normas se aplican por razones de seguridad pública, de salud, de medio ambiente y en ocasiones para evitar engaño flagrante al usuario. La Normalización al establecer medidas claras, evita:

- Barreras comerciales en el flujo de mercancías en los países.
- Las normas no deben ser obstáculo para el comercio sino que especifiquen el buen uso del producto o servicio.
- Las normas deben ser documentos que fijen las reglas de prácticas de comercio que mejoren las relaciones del productor y consumidor.

## **NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)**

---

Resumiendo los criterios anteriores se puede decir que, los objetivos de la normalización son establecidos en: comunicación, economía total, seguridad y protección al consumidor, eliminando las barreras comerciales.

La normalización es una actividad técnica y económica que tiene por objeto establecer los requisitos y características de los productos, métodos y formas similares de representación que se definen y formulan en una norma, con el propósito de obtener producción nacional, distribución y utilización apropiada al período considerado.

### **Normas Oficiales Mexicanas**

Las normas oficiales mexicanas conocidas como **NOM** son de carácter obligatorio para cualquier empresa que realice actos de comercio en nuestro país. Para su elaboración esta a cargo de la **Comisión Nacional de Normalización (CNN)**, que es un organismo de la administración pública y esta constituida por las dependencias Públicas (DEPS) representados por los subsecretarios de :

- . Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- . Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- . Secretaría de Energía, Minas e Industrias Paraestatal (SEMIP)
- . Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
- . Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)



## NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)

---

- . Secretaría de Comunicaciones y Transportes (STC)
- . Secretaría de Salud (SSA)
- . Secretaría del Trabajo y previsión Social (STPS)
- . Secretaría de Turismo (ST)
- . Secretaría de Pesca (SP)

Además se integra por otros organismos como : La Asociación Nacional de Universidades e institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), las Asociaciones de Industriales y Comerciantes. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Los laboratorios Nacionales de Fomento Industrial., el Centro Nacional de Meteorología. El instituto Nacional de Ecología. El Instituto Nacional del Consumidor. El Instituto Mexicano de Transporte. El instituto Nacional de Pesca.

Las funciones de la **(CNN)** son:

- \* Las de aprobar el Programa Nacional de Normalización y vigilar su cumplimiento.
- \* Establecer reglas de coordinación entre las dependencias y entidades de la administración pública federal y organizaciones privadas para la elaboración y difusión de normas y su cumplimiento.
- \* Resolver las discrepancias que puedan presentarse en los trabajos de los Comités Consultivos Nacionales de Normalización.

## **NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)**

---

- \* Proponer la integración de grupos de trabajo para el estudio e investigación de materias específicas.
- \* Dictar lineamientos para la organización de los Comités de Evaluación y Consultivos Nacionales de Normalización.

Las normas que se emitan por dicha comisión estarán basadas en proteger la seguridad, salud, protección al consumidor y protección al medio ambiente.

Las normas que se refieren a la calidad de los bienes o servicios son:

NOM-CC-1 "Sistema de Calidad"- Vocabulario".

Algunas definiciones básicas con respecto a la calidad son:

**CALIDAD:** "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas".

**CONTROL DE LA CALIDAD:** "Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad".

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** "Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre calidad".

**POLÍTICA DE LA CALIDAD:** "Directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general".

**GESTIÓN DE LA CALIDAD:** "Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad".

**SISTEMA DE LA CALIDAD:** "Conjunto de la estructura de la organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad".

NOM-CC-2 "Sistemas de calidad- Gestión de calidad. Guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de calidad"

NOM-CC-3 "Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al proyecto/diseño. La fabricación, la instalación y el servicio".

NOM-CC-4 "Sistemas de calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la fabricación e instalación".

NOM-CC-5 "Sistemas de calidad- Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la inspección y pruebas finales".

NOM-CC-6 "Sistemas de calidad- Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Directrices generales".

NOM-CC-8 "Sistemas de calidad- Calificación y certificación de auditores"<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> BURGOS, FIDENCIO Y ENRIQUE GARCÍA M. MANUAL DE NORMAS PARA LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS DE LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO, UNAM, MÉXICO, 1994, P 50.

## **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

### **ESTRATEGIA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

La satisfacción del cliente es considerado en el enfoque de Calidad Total como la meta hacia la cual deben encaminar su esfuerzo las organizaciones, ya que la vida de la empresa depende totalmente de él.

En este contexto, el cliente es quien define y juzga la calidad, es decir, determina las características que debe reunir el producto por el cual paga. Por tanto, la empresa deberá diseñar y producir bienes o servicios que respondan y aún superen las expectativas de los usuarios o consumidores, además de cumplir con las especificaciones y regulaciones gubernamentales. Con esto, se pretende que el cliente siga favoreciendo a la organización con su compra.

Sin embargo, para que la empresa pueda responder a estas exigencias de calidad, ha de ser necesario realizar cambios dentro de la organización que van desde cambios estructurales y operacionales hasta cambios en la forma de pensar y actuar del personal. De ahí que la organización deba involucrar a todo su personal, incluyendo a sus proveedores, a participar en la satisfacción al cliente por medio de la calidad.

Para tal propósito, la empresa deberá implantar sistemas y mecanismos que le permitan conocer cuáles son las necesidades de

## **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

sus clientes y emprender las acciones que se requieran para dar satisfacción al cliente. A este respecto, es importante conocer cuales son las expectativas de los clientes y los aspectos que valoran en el producto/servicio que desean adquirir, que a continuación se detallan:

- \* Calidad del producto o servicio.

Este aspecto constituye sin duda, un factor de peso importante, en el cual debe emplearse insumos de la mejor calidad en su elaboración, sin embargo este punto no es el único que le preocupa AL consumidor.

- \* Funcionalidad.

Los consumidores esperan que los productos funcionen adecuadamente para el propósito para el que lo han comprado.

- \* Durabilidad

Los clientes esperan que el producto dure un tiempo razonable.

- \* Precio justo.

Sin duda la aceptación de un producto viene en función con el precio que los consumidores esperan sea razonable rechazando los costes de la no calidad y sentenciando fuertemente que sean trasladados a los precios, los costos de las ineficiencias que debe soportar el fabricante o prestador del servicio. El precio de venta lo fija el mercado, los cliente; lo que sólo están dispuestos a pagar un precio justo.

## SATISFACCIÓN AL CLIENTE

---

\* Calidad y agilidad en el servicio de posventa.

Los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influencia la satisfacción de los consumidores y que en muchas oportunidades afecta las decisiones de compra.

\* Seguridad y confiabilidad.

Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca. Ello requiere trabajo y esfuerzo continuo e involucra a todos los niveles y personal de la firma, como así también a los proveedores.

\* Servicio en menor tiempo.

El tiempo es el factor competitivo de la década de los 90'S, revistiendo un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión, no obstante, haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales.

\* Mejora continua

El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben contentarse con la calidad que han alcanzado y quedarse confiados que la competencia no mejorará la calidad que actualmente brinda.

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y **valora económicamente** con su compra del bien/servicio, así como

## **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

también **de manera verbal**, la habilidad que posee quien fabrica y/o vende el producto o servicio que solicita.

Además los consumidores valoran otros aspectos como:

- rápida y amplia cobertura de poyo del servicio
- responsabilidad y compromiso
- calidad del servicio
- estrategias adecuadas: confiabilidad, tiempo de respuesta, entrenamiento del personal técnico, etc.

Como puede observarse, son varias las condiciones que valora el cliente y que al paso del tiempo pueden integrarse más aspectos, sin embargo, lo importante es que estos requerimientos queden integrados en las especificaciones o normas técnicas de producción, además de cumplir con los lineamientos gubernamentales ya que nadie compra algo que no satisface a nadie. Esto deja en claro que las especificaciones no deben fijarse de manera arbitraria por el productor.

En realidad, el productor o fabricante puede seleccionar el nivel de satisfacción que pretenda brindar, más nunca podrá obligar a su clientela que se someta a sus deseos.

También es de tomarse en cuenta que las expectativas de los consumidores son dinámicas y nunca podrá darse al cien por ciento dicha satisfacción, para lo cual, la empresa debe estar pendiente de dichos cambio y hacer los ajustes necesarios a su producción de manera que el cliente siga prefiriendo a la organización.

## **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

Algunos medios que la empresa puede emplear para conocer lo que espera el cliente y pueda definir las especificaciones de producción son:

\*Investigación de mercado.

En organizaciones de mayor tamaño y con recursos financieros suficientes, realizan una investigación de mercado para conocer las expectativas de su clientela. La investigación de mercado se convierte entonces en un medio de comunicación entre el consumidor y la empresa de tal forma que ésta pueda conocer el comportamiento de su producto, si lo utilizan o no, si lo compran y volverían a comprar, si le agrada o no al cliente, etc.

Por otra parte, existen medianas y pequeñas empresas que por el costo de dicha investigación, no pueden solventarla y en su caso el medio de comunicación entre cliente y empresa es de forma directa y puede llegar a hacerse juicios más rápidos al respecto.

\* Sistema de quejas y sugerencias.

Otra forma de conocer las expectativas es mediante el sistema de quejas y sugerencias, el cual los consumidores manifiestan lo que les satisface y lo que no les satisface, sin que por ello la empresa realice grandes modificaciones al recibir una queja sin previo análisis o que no cambie su proceso al recibir un elogio y no siga superando la calidad.



## SATISFACCIÓN AL CLIENTE

---

\* Estandares o patrones de actuación.

Una tercera forma es establecer estandares o patrones de actuación, donde un previo análisis de lo que le **satisface o no al cliente**, puede hacer que se establezcan y se **desarrollen programas de mejora** y políticas que promuevan los anteriores programas para que en su caso se modifique o elimine la forma de operación que causan dichas insatisfacciones. Lo que le agrada al cliente se convierte en estándar de producción ya que esto garantiza a mantener a una clientela satisfecha.

Una vez identificadas las necesidades y expectativas de los consumidores, la empresa podrá realizar un análisis de las mismas para tomar las decisiones pertinentes con respecto a la producción.

Sin embargo, existen otros factores que hay que considerar y que afectan que el producto tenga éxito y satisfaga al cliente; un ejemplo de ello son los productos novedosos que venden países como Japón y que propician una fuerte competencia en los mercados y que la empresa que decida seguir siendo competitiva, requerirá desarrollar nuevos productos o modificar los ya existentes para tratar de satisfacer a su mercado potencial.

Para ello, la innovación puede resultar un factor importante para enfrentar dicha situación. Todas las innovaciones vienen de la mano de la aplicación de nueva tecnología que en determinado momento puede resultar de un costo elevado. La empresa debe analizar los pro y contra de un proyecto de adquisición de nueva

## **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

tecnología y tomar la mejor decisión al respecto tomando en cuenta sus posibilidades económicas.

Por otra parte, no hay que olvidar que los insumos empleados en la fabricación de bienes/servicios deben ser acordes a las especificaciones y evitar sacrificar la calidad del producto en obtener ciertas ventajas económicas. Pues, basta un momento para que el cliente no satisfecho se vaya y no contar más con su preferencia que el largo esfuerzo por conseguir su aceptación.

Por el contrario es recomendable tomar como bandera la estrategia de la calidad que a largo plazo debe ir superando y tenga consecuencias positivas para toda la organización.

Por último, la Calidad Total debe tomarse como un proceso integral donde se efectúen las actividades de investigación de necesidades de los clientes, desarrollo del producto, diseño del proceso, desarrollo de proveedores y toda actividad que realice la empresa debe hacerse bien.

Para ello, el factor humano juega un papel muy importante y corresponde al alto mando implantar y motivar a todo su personal a que adquieran el compromiso de elevar el nivel de calidad, dando lo mejor de sí. Esto implica involucrar al personal a participar en la solución de problemas que enfrente en sus labores diarias, así como participar en programas de mejora por medio de círculos de calidad a fin de que éstos analicen los resultados obtenidos y observen

## **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

cómo impacta esto en el bienestar de la empresa, del clientes y para ellos mismos.

También dentro de esta concepto de Calidad Total, existen clientes dentro de la organización que son aquellos que reciben resultados de otros para continuar el proceso productivo y que al final de éste, el resultado será entregado al cliente externo de la empresa o consumidor.

En resumen, para lograr la satisfacción del cliente, la empresa deberá realizar grandes esfuerzos para ofrecer bienes o servicios que tomen en cuenta las expectativas de sus clientes, así como realizar cambios significativos dentro de la misma enfocados hacia la calidad, siendo esta la bandera para la competitividad.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

### ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La estrategia de la gestión en el empleo de los recursos humanos se realiza cuando se utilizan los recursos intelectuales de todo el personal llevándolos al servicio de toda la empresa y no solo de los directivos.

La utilización de los recursos ayudan a que la empresa sea competitiva; la competitividad tiene sus bases en el método de gestión de recursos humanos.

En el programa de Calidad Total, la gestión de los recursos humanos va ha ser distinta a como es en la administración; en la base de esta nueva gestión se encuentran tres convicciones a favor de los recursos humanos:

1- El éxito de la empresa depende en gran medida de la gestión de los recursos humanos, es decir, que el humano es importante ya que por su capacidad y motivación hace que otros factores tengan éxito.

- Los recursos humanos no tienen límite. Los hombres tienen infinitas capacidades. Si el hombre esta dentro de un círculo de calidad su capacidad será mayor cuando:

- Se le trate al ser humano como inteligentes.
- No comprometiendo su dignidad.
- Se trate con respeto.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

- Se le permita involucrarse con los objetivos de la empresa.
- Se les de un entrenamiento.

2- El jefe debe dejar de lado los aspectos negativos de sus colaboradores y con su acción, tratar de disminuir los defectos y ayudarles a mejorar de manera positiva.

3- El jefe debe concentrar sus esfuerzos a sacar las mejores habilidades que poseen sus colaboradores.

En la Calidad Total los principales objetivos de la gestión de los recursos humanos son los siguiente:

- a) Obtener en todos los niveles una respuesta autónoma a la situación.
- b) Ser capaz de utilizar toda la información, incluso de las unidades organizativas más pequeñas.
- c) Desarrollar una fuerte energía psicológica para todos los miembros de la organización.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

d) Superar la ambigüedad intrínseca de las relaciones humanas.

Con lo anterior los recursos humanos ayudaran a mejorar la calidad de la empresa; sin embargo, el punto clave de la gestión es la relación jefe-colaborador.

Un jefe eficaz debe encuadrar su relación con el colaborador, de tal forma que el colaborador desarrolle sus actividades con esfuerzo para obtener los resultados deseados acordes con los objetivos de la empresa.

Para activar el comportamiento del ser humano dentro de la organización deben primeramente satisfacer sus necesidades en los tres primeros niveles de la jerarquía de Maslow (fisiológicas, seguridad, sociales) uniendo la motivación, y posteriormente, los otros dos niveles del yo y de autorealización que son difíciles de alcanzar aunque se pueden explotar con un proceso llamado configuración del personal en donde hay una serie de facetas que hacen al ser humano seguro de sí mismo, participativo y ante todo ser capaz de resolver problemas.

La gestión no sólo es un proceso de arriba hacia abajo, sino de abajo hacia arriba. El profesor Ishikawa hace mención de que "la acción es del jefe hacia el colaborador, así como, del colaborador al jefe ya que éste debe trabajar de tal modo que su jefe acepte sus opiniones y recomendaciones"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>ISIKAWA. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?, NORMA, COLOMBIA, 1993, 209 PP.

Esta relación puede darse dentro de los **círculos de calidad** que no son otra cosa que un grupo de personas que participan realizando una serie de actividades con esfuerzo y con calidad de manera permanente, ejerciendo autodesarrollo y desarrollo mutuo para identificar problemas y efectuar mejoras en un sitio de trabajo utilizando técnicas de control de calidad.

El hacer participar a la gente dentro de los círculos de calidad debe realizarse un **programa de calidad** participativa, la cual toma en cuenta el papel de la gente, sus aspiraciones, habilidades, responsabilidades y estimular su participación creativa.

Los círculos no sirven para explotar a la gente, su razón se encierra en ideas filosóficas básicas, que se inscriben dentro de los conceptos básicos del **Control Total de Calidad** como:

- a) Respetar a los seres Humanos y construir algo por lo que valga la pena vivir, como un ambiente agradable y dinámico.**

Se señala que en los últimos años se ha dado un cambio importante en las empresas debido a la colaboración de los trabajadores, por ello se debe tratar a cada trabajador como el ser humano integral que es. Si la empresa no trata la dignidad de sus empleados, tarde o temprano perderá a sus mejores trabajadores.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

Las personas tienen una amplia gama de necesidades dentro de las cuales están la participación, el sentido de pertenencia, la realización en el trabajo y el reconocimiento. El contribuir en la satisfacción de estas necesidades permitirá mejorar el ambiente de trabajo y darle sentido a la vida de cada trabajador.

Los círculos de calidad contribuyen a crear un ambiente agradable que se necesita para que la gente le encuentre significado al trabajo ya que en ellos:

- La gente se trata como un ser humano comprometido con un trabajo que puede innovar.
- La gente puede usar sus conocimientos y su experiencia.
- La gente puede desplegar su destreza y habilidades.
- La gente no está sola, ya que actúa como equipo, lo cual incrementa sentimientos de amistad y de solidaridad.
- La gente puede incrementar su nivel de educación al poner en práctica el autoestudio y compartir sus experiencias.
- La gente tiene la posibilidad de obtener reconocimiento por sus aportes, dentro de la empresa e incluso fuera de ella.

En cuanto al **respeto**, la gerencia y los gerentes de nivel intermedio deben tener el valor necesario de delegar responsabilidad tanta como sea posible , ya que es una manera de establecer el respeto por el trabajador (En el sistema



## **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

---

administrativo en donde participan todos los empleados de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y la humanidad es totalmente respetada).

- b) Desarrollar al máximo las capacidades de las personas y eventualmente aprovechar sus infinitas posibilidades.**

Cuando la gente no puede expresar su iniciativa, su moral se deteriora y las consecuencias pueden relacionarse con la rotación del personal o con negligencia en el desarrollo del trabajo.

En el círculo de calidad con ayuda de técnicas y métodos, las personas pueden mejorar su trabajo, auxiliados por un líder que orienta las actividades, da aliento, coordina los esfuerzos individuales y fomenta el trabajo en equipo.

En un ambiente más pequeño, en una área con herramientas adecuadas y una buena motivación, las personas pueden desarrollarse y ser capaces de avanzar en muchos aspectos.

El que exista una destreza del ser humano para la ejecución del trabajo dentro de los círculos de calidad va a traer ventajas para ellos mismos y para la empresa, así mismo traerá desventajas:

### **VENTAJAS**

Autocontrol.

Orgullo por el trabajo.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

Autoconfianza/seguridad en si mismo.

Lealtad al trabajo.

Sentido de la responsabilidad.

Motivación y participación.

Confección de buena calidad.

Autosuperación.

Alto nivel por el trabajo.

Producto "único".

### **DESVENTAJAS**

Alto costo de mano de obra.

Baja intercambiabilidad de elementos.

Programación de gran dificultad.

Vigilancia de problemas que llevan a control deficiente.

Salarios bajos.

Cabe señalar que las ventajas y desventajas van hacia todos los niveles desde el gerencial hasta el operativo, aunque la gerencia debe asegurar que la idea de responsabilidad personal y confiabilidad personal, llegue a cada miembro del equipo, así como que el supervisor, con su educación y capacitación refuerce lo anterior.

### ESTRATEGIA DE LA ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Para elaborar un producto de calidad se requiere, entre otros elementos, insumos de calidad. Para ello, la selección de quienes proveerán materiales y servicios a una empresa cobra especial relevancia. Y no sólo por los requerimientos de calidad de los insumos que habrán de suministrar en un momento dado, sino también porque las empresas necesitan mantener un estándar que evite incurrir en costos de desperdicio. Además, requieren regularidad en los tiempos de entrega de los suministros y un precio adecuado. Para lograr esto, es indispensable cambiar la relación tradicional comprador-vendedor por una nueva asociación donde ambas partes trabajen en función de la calidad.

Con esta estrategia la empresa amplía el papel del proveedor al contribuir al desarrollo de nuevos productos y tecnología. Es decir, la empresa debe estimular y ayudar a sus proveedores para que éstos contribuyan en la innovación tecnológica en materiales, componentes y partes o trabajar en la reducción de costos.

Este concepto empieza a desarrollarse en los años 50's y hasta llegar a conocerse como "Producción Justo a Tiempo" (JIT), en el cual se plantea que la producción deberá llevarse en lotes pequeños donde cada operario desarrolle su actividad y además vaya verificando la calidad, a fin de que al terminar el proceso el

## ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

---

producto sea de calidad. Es decir, se va eliminar la supervisión a cargo de una persona especial para esa tarea, y en cambio será responsabilidad de cada persona que interviene dentro de la cadena del proceso hasta el usuario final.

Por su parte, el proveedor externo tendrá la obligación de suministrar los insumos necesarios a toda la cadena del proceso a fin de que no exista inventarios.

Algunas de las ventajas al implantar esta estrategia es que se reduce espacio de almacenamiento, se reducen costos, disminuyen los desperdicios, todos se comprometen con la calidad, se da una respuesta pronta a los problemas que tiene el cliente, se detecta errores rápidamente, aumenta la efectividad y productividad y al no tener muchos proveedores, -sino unos cuantos comprometidos con la empresa-, se tiene un control más seguro en la calidad de los insumos. Por otra parte, el proveedor tendrá la oportunidad de tener contacto con la empresa a fin de que los suministros que ofrezca a su comprador vayan de acuerdo con lo que el cliente demanda y contará siempre con la preferencia de la empresa. Como se observa ambas partes trabajan para un fin -satisfacción al cliente- y a la vez ambas partes se verán beneficiadas al tener demanda el producto.

## ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

---

A continuación se describen las actividades donde interactúan clientes y proveedores bajo de este nuevo concepto de asociación:

\* **NUEVOS PRODUCTOS.** El comprador debe interesar a su proveedor a participar en el desarrollo de los nuevos productos a fin de que éste último, aporte sugerencias, adecuaciones de proceso y tecnología, reducción de tiempo de fabricación de los productos que deba suministrar.

\* **TECNOLOGÍA.** El cambio de tecnología para facilitar la industrialización del producto puede darse tomando en cuenta el punto de vista del proveedor.

\* **COSTES.** Tanto proveedores como compradores deberán ponerse de acuerdo para definir programas de reducción de costos totales.

\* **FORMACIÓN.** Para que los proveedores cumplan con los requisitos y tenerles confianza, el comprador deberá estar dispuesto a dar entrenamiento, formación y asistencia técnica para incrementar las capacidades de sus proveedores.

\* **LOGÍSTICA.** Los flujos de material deberá ser flexible en la medida que pueda disminuir o aumentar la frecuencia de entregas a fin de cumplir con la demanda del producto y reducir el stock para ambas partes.

## ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

---

\* **RED INFORMATIVA.** Este requisito es importante a fin de conocer los procedimientos y funciones de gestión para agilizar los flujos de material.

\* **CONTROL DE PROCESO.** La unión afecta aspectos técnicos de control de proceso del proveedor a fin de que el comprador pueda emplear dicha información a proyectos o inspección.

\* **PLANES A LARGO PLAZO.** Ambos deberán colaborar en planes a largo plazo y establecer estrategias en común y objetivos de mejora.

Sin embargo, primeramente será necesario definir las responsabilidades de ambas partes en los siguientes aspectos:

1. Dentro del control de calidad, cada uno es responsable en sus propios sistemas.
2. Por parte del comprador, debe ratificar y actualizar la información y especificaciones que serán entregada al proveedor para que éste realice las entregas.
3. Por el lado del proveedor debe garantizar los niveles de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.
4. Responsabilidades comunes:
  - Control racional con respecto a la calidad, cantidad, precio, plazo de entrega y formas de pago.
  - Métodos e instrumentos que satisfagan a ambas partes para valorar las especificaciones.

## ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

---

- Acuerdo sobre el sistema y procedimiento que se utilizará en caso de contenciones la manera de llegar a acuerdos amistosos.

Siguiendo con la lógica de Calidad Total, se deberán considerar los siguientes puntos al seleccionar al proveedor que la empresa considera como idóneo para llevar a cabo esta asociación.

- \* Tenga buen producto
- \* Buen sistema de Control de Calidad
- \* Buena dirección

Además debe tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- \* Gozar de buena reputación
- \* Comprender las políticas de la empresa cliente y sentido de colaboración.
- \* Capacidad de integrar innovaciones tecnológicas
- \* Los materiales empleados por el proveedor debe responder a las exigencias cualitativas del comprador.
- \* Tener un adecuado sistema de seguro de calidad y Control de Calidad.
- \* Ser consiente del cumplimiento de las obligaciones contractuales y respecto a los secretos de la empresa.

## ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

---

Antes de hacer participar a los proveedores es necesario que la organización compradora preste atención a los problemas tales como: objetivos del desarrollo del proveedor, preparación de la estrategia, determinación de los vendedores que van a participar, criterios de evaluación; todo esto para la conformación de un programa de desarrollo de proveedores.

El desarrollo del proveedor debe ser un proceso continuo y a largo plazo con el fin de contar con proveedores capaces de responder a esta nueva forma de producción y sobre todo sean confiables.

En consecuencia, la estrategia de asociación con los proveedores lleva a una revalorización de estos protagonistas en lo que hasta entonces ni siquiera eran tomados en cuenta. Se ve al proveedor como un gran recurso para alcanzar altos niveles de calidad y para colaborar en nuevos productos que cada vez son más innovadores. Por tanto, corresponde a la empresa realizar programas de desarrollo de los proveedores con miras a crear una relación comercial efectiva, donde el proveedor-comprador unan sus esfuerzos por tener cliente más satisfechos.



## ESTRATEGIA DEL PROCESO

---

### ESTRATEGIA DEL PROCESO

Para la **Calidad Total** es de gran importancia el proceso en la gestión empresarial y la aplicación de estrategias del proceso. La estrategia del proceso, nos lleva a realizar actividades de corrección y mejora desde el inicio del proceso, detectando los defectos, poniendo acciones correctivas orientados hacia la calidad.

Anteriormente, los administradores realizaban una inspección al termino del proceso, corrigiendo los defectos finales para tener un producto/servicio con calidad ocasionando perdidas de tiempo, costos y esfuerzo, ahora se busca que el directivo, realice una revisión de todo el proceso desde que inicia (input) hasta el final (output) transformando la calidad del producto. Este producto debe ir acorde a las necesidades del consumidor, así como a las normas de seguridad establecidas por el gobierno mexicano (NOM).

Es importante señalar que varios autores han definido al **proceso** de diferentes maneras, el autor del libro de Calidad Total Díaz de Santos, lo define como "Un conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados insumos interactuen entre si, para obtener de estas interacciones un determinado resultado"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>DENISS, LOCK. CALIDAD TOTAL, LEGIS, COLOMBIA, 1991, P 230.

## **ESTRATEGIA DEL PROCESO**

---

Este resultado es un producto final en el cual existen una serie de factores causales como la maquinaria, materiales, métodos, mano de obra y misceláneos que pueden afectar el proceso y dar así un desajuste en el producto/servicio final que afecte la satisfacción del consumidor.

Es importante aclarar que este concepto no se limita a un proceso de producción, sino se refiere a la compra, diseño, venta y todas las actividades administrativas de las áreas y unidades existentes en la organización, para dar origen a la calidad del producto/servicio que satisfagan las necesidades del cliente.

Por tanto, dentro de una empresa no puede existir un sólo proceso, sino que en cada unidad deben haber varios procesos al resolver actividades, y en cada actividad deben intervenir diferentes factores comunes o extraordinarios que hace que se realice un proceso diferente. Sin embargo, para que exista en cada actividad un proceso el cual satisfaga al cliente, debe existir un regulador (control) que evite situaciones negativas (errores) cuando las causas de alteración tiendan a llevar fuera del entorno a las variables esenciales, no respetando la calidad del producto.

La gestión del proceso, entonces no es otra cosa que un control del proceso para que se de la calidad del output como se requiera a satisfacción del cliente.

## ESTRATEGIA DEL PROCESO

---

Este control se puede dar de acuerdo al método de defensa de alteración que algunas empresas pueden llevar a cabo para que no se de una alteración, sin embargo tiene una desventaja que no permite que haya una retroalimentación de información, provocando que no se de una evolución de la empresa.

Otro método que se puede llevar a cabo es el control basado en el error en donde cualquier unidad organizativa tiene variables esenciales sobre las cuales actúan las causas de alteración. Estas causas pueden llevar a una variable fuera del entorno causando el error y el regulador actuará sobre él, para llevarlo dentro del entorno previsto.

Una técnica que se utiliza para el control del proceso son los Círculos de Calidad en donde se da un control por parte de todo el personal de cada unidad de la organización, pues todos están involucrados con el control del proceso y de su mejora.

Los anteriores métodos y técnicas hacen posible que existan un mejoramiento del proceso, disminuyendo los costos, de mejora de calidad y productividad.

Si se mejora la calidad del proceso, propicia un aumento de productividad, se reducen los productos defectuosos, disminución de costos por unidad, el producto es más homogéneo con lo que aumenta la calidad, mayor aceptación en el mercado, mejora del servicio, mejor empleo de mano de obra, maquinaria, tiempo y materiales, además de que el trabajador esta satisfecho con su trabajo.

## **ESTRATEGIA DEL PROCESO**

---

Este mejoramiento del proceso se puede dar reduciendo la variación del proceso, conociendo como se comporta el proceso, identificar los factores a los que se debe dicha variación, emprendiendo medidas para eliminar dichos factores y evaluar los resultados en las medidas adoptadas.

Para realizar lo anterior se debe tener una metodología científica y técnicas estadísticas como las gráficas de control que permite ver si el proceso rebasa los límites de especificación, grado de dispersión e irregularidades del proceso.

Estas estadísticas dentro del mejoramiento del proceso permiten identificar las características del problema, causas del problema y efectividad de las acciones emprendidas .

Estas ventajas mencionadas hacen posible la corrección de la calidad del proceso, originando un producto/servicio de calidad y sobre todo dar confianza a los directivos, para poder producir más y mejor continuamente, manteniendo la mejora del proceso.

## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

### ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

Es importante comenzar esta estrategia de Control de Calidad (C.C) con su definición, debido a que existen varias definiciones por parte de autores o instituciones que buscan que se entienda tal concepto, por ello, a continuación se mencionarán algunas de ellas.

Para las Normas Industriales de Japón (NIJ), señalan al C.C como "Un sistema de métodos de producción que económicamente generan bienes o servicios de calidad acorde a los requisitos de los consumidores"<sup>5</sup>.

Para el Dr. Ishikawa, lo define como "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor, promoviendo la participación de todos los miembros de la organización"<sup>6</sup>.

La definición que se utiliza en México, es la del Organismo Internacional de Normalización (ISO) ya que tanto aquí como en la mayoría de los países la conocen y la toman como de base, de tal forma que el Control de Calidad se define como " Las Técnicas y Actividades de carácter Operativo para satisfacer las revisiones relativas de Calidad"<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>GALGANO, ALBERTO. CALIDAD TOTAL, DÍAZ DE SANTOS, MADRID, 1993, P 308.

<sup>6</sup>Op. Cit. ISHIKAWA P 152.

<sup>7</sup>Op. Cit. BURGOS, FIDENCIO Y ENRIQUE GARCÍA. P 15.

## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

Para llegar a estas definiciones se tomaron varios años de estudio y trabajo tratando de mejorar el Control de Calidad en las diferentes empresas de los diferentes países.

Si se pone en práctica el Control de Calidad en las empresas se comenzará a satisfacer los requisitos de los clientes al realizar un producto/servicio, sin embargo no se podrá cumplir con ello sin antes, dentro de la organización se emplee el control de calidad como base; hacer el control integral de costos, precios y utilidades; controlar la calidad (volumen de producción, ventas y existencias), así como la fecha de entrega.

Es menester decir que el Control de Calidad se apoya en la participación de todos los empleados, de su capacitación, utilización de métodos estadísticos y de la promoción del Control, todo lo anterior puede llevarse a cabo con técnicas que utilice la empresa para guiar ese control. Una de esas técnicas es el **Ciclo de Control de Calidad**, el cual promoverá la mejora en el trabajo y estudiar la manera de no cometer errores; en una palabra Control de Calidad.

Este ciclo comprende cuatro pasos fundamentales que van a servir de guía para alcanzar la satisfacción del cliente.

Paso 1.-**PLANEAR**: Se establecen los objetivos de la operación o tarea y los criterios de control; determinación de los métodos o procedimientos requeridos para alcanzar estos objetivos; definición de características que se deberán emplear para control de la operación.

## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

Paso 2.- **HACER:** Es el paso en el que se asegura que la operación se ejecuta de acuerdo con reglas y estándares que incluyen :

- Entrenamiento, métodos de trabajo para alcanzar las metas.
- Ejecución del trabajo.
- Toma de datos durante el trabajo, de acuerdo con los métodos especificados.

Paso 3.- **VERIFICAR:** Se comprueba la condición y los resultados de un trabajo, se evalúan y confirman cada una de sus operaciones:

- Comprobación de si el trabajo se llevó a cabo según lo especificado en los estándares establecidos.
- Comprobación de los valores medidos en el procesos, producto y resultado de pruebas con los estándares y normas.
- Verificación de los puntos de control contra los aspectos evaluados.

Paso 4.- **ACTUAR:** Se refiere a las medidas tomadas con base en resultados obtenidos en el tercer paso:

- Adaptación de medidas remediabiles si una operación se desvía en los estándares establecidos.

## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

- Análisis, identificación y eliminación de las causas de resultados anormales. Adopción de medidas para que no se repita el problema en el futuro por las mismas causas.
- Adopción de medidas para mejorar el proceso completo de control, es decir de los cuatro pasos del Ciclo.

Si se realiza el Control de Calidad adecuadamente entonces puede darse una mejoría de la calidad, pero, deben tomarse en cuenta los puntos o aspectos del Círculo de Control ya que si se da una buena selección de los mismos, se puede dar un Control efectivo.

Si bien es cierto dentro de una empresa pueden existir varios factores que impidan el control y las mejoras que de el ciclo de calidad puedan resultar:

- a) Pasividad entre los altos ejecutivos y gerente evadiendo responsabilidades.
- b) Personas que pueden pensar que todo marcha bien y no buscar el Control de la Calidad.
- c) Personas que piensan que la empresa es la mejor y no buscan más la mejora.
- d) Personas que piensan que es la mejor manera de hacer las cosas y la más fácil es aquella que conocen.



## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

- e) Existencia del desánimo, los celos y la envidia.
- f) Personas que viven en el pasado, sin ver su entorno inmediato.

Para que se despejen estas visiones erradas del personal, debe existir un **activista** de Control de la Calidad que tenga la firmeza en sus convicciones, espíritu de cooperación y el deseo de lograr adelantos importantes, así como el confiar en su propia capacidad para preservar las estrategias, en caso contrario aun cuando se tengan las técnicas adecuadas para en Control de la Calidad y la satisfacción del cliente, no se podrán dar buenos resultados por la apatía e ignorancia del personal, no sólo a nivel operativo, sino también a nivel ejecutivo.

Teniendo el Control de Calidad en la organización se podrá garantizar la calidad al cliente, ya que el esfuerzo que se realiza para satisfacerlo, hacen posible que se le satisfaga con calidad.

A manera de resumen se puede decir que el Control de la Calidad es un instrumento de gestión global que proporciona el programa y la metodología del proceso de gestión de la empresa a todos los niveles, empezando por el presidente.

**LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

El control de calidad tiene éxito en la medida en que cada uno de los trabajadores de línea asume su responsabilidad con respecto al proceso. El trabajador en contacto directo con los hechos, conocen la situación concreta y son los que mejor pueden identificar las soluciones de los problemas.

Más para que puedan llevar a cabo su responsabilidad, es necesario, proporcionarles educación y entrenamiento para que se motiven a un desempeño más responsable en su área de trabajo.

Sin embargo, este desempeño será más eficaz si, como grupo, estudian sus problemas y unidos buscan su propia superación. Esta es la idea de constituir los círculos de control de calidad.

El círculo de control de calidad se constituye por un grupo pequeño, que desarrolla actividades de control de calidad, voluntariamente, dentro de una misma área de trabajo.

Los integrantes de este pequeño grupo, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, se preocupan en forma continua por un desarrollo personal y en

## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

grupo así como por llevar a cabo un **control y mejoramiento** de su área de trabajo utilizando las técnicas de control de calidad.

Tres son las ideas básicas de los círculos de calidad.

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Promover el respeto que es debido a la persona humana y procurar que tanto el lugar como el ambiente de trabajo resulten agradables, al grado de que valga la pena desempeñar en ese medio ambiente la actividad laboral.
3. Contribuir al ejercicio de las habilidades que las personas poseen y al desarrollo de otras capacidades que están latentes en ellas.

Uno de los requisitos para iniciar actividades de círculos de control de calidad es que la empresa implante el control total de calidad, ya que dichas actividades son parte del programa de control total de calidad y no pueden llevarse a cabo independientemente de él. Sin el compromiso por parte de la empresa hacia el control total de calidad, los círculos no tendrán aliciente para continuar durante mucho tiempo esforzándose por la calidad.

Para promover un círculo de control de calidad en una empresa, hay que escoger la división que asuma la responsabilidad

## CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

---

de impulsar las actividades de los círculos y a la persona que ha de dirigirlas. La división que haya sido seleccionada en los círculos, incluye el plan de toda la empresa para la educación en esta materia, las conferencias de los círculos, el sistema de otorgamiento de premios y de aceptación de sugerencias.

El éxito o fracaso de las actividades de los círculos depende, entre otros factores, del compromiso de la alta gerencia, del entusiasmo colectivo en toda la empresa por este tipo de actividades y de la aptitud de la persona elegida para promover el control de calidad. Es importante, pues, seleccionar inteligentemente a la persona a la que se le va a encargar esta función.

Los supervisores, como parte de su tarea, deben interesarse en las actividades de los círculos y apoyarlas aun cuando estas actividades sean por naturaleza voluntarias; las actividades de los círculos son el reflejo del trabajo de los gerentes, si un presidente muestra entusiasmo por el control de calidad puede estar seguro del éxito de estos círculos. Por el contrario, la falta de interés de un jefe de división puede resultar muy perjudicial para las actividades de los círculos establecidos en dicha división.

## ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA

---

### ESTRATEGIA DE LA MEJORA CONTINUA

Para lograr los más altos niveles de calidad y competitividad se necesita de un planeamiento bien definido y bien ejecutado de mejora continua. Dicha mejora necesita formar parte de todas las operaciones y de todas las actividades de las unidades de trabajo. La mejora continua puede ser de diversos tipos: Dando una respuesta rápida y eficiente, proporcionando consistentemente un valor superior a los clientes o usuarios, estas características pueden conferir ventajas adicionales en el mercado.

Para lograr estos objetivos, el proceso de mejora continua necesita de ciclos continuos de planeación, ejecución, verificación y actuación. Estos ciclos corresponden al llamado **Círculo de Control o Rueda de Deming** y que a continuación se dará un breve resumen de los ya citados anteriormente.

**PLANEAR.** Es diseñar mejoras en el trabajo.

**HACER** Introducir dichas mejoras al proceso.

**VERIFICAR** Es realizar el trabajo con las mejoras introducidas.

**ACTUAR** Es recibir retroalimentación del departamento-cliente acerca de las mejoras continuas y en base a esta retroalimentación, institucionalizar el mejoramiento a fin de prevenir los defectos. A esta institucionalización de mejoras se le conoce como proceso de estandarización.

## ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA

---

De esta manera los resultados obtenidos hacen avanzar y girar el círculo generando la mejora continua.

A continuación, se describe la llamada RUTA DE LA CALIDAD que es una metodología que cualquier persona puede emplear a fin de formalizar los procesos de mejora y se basa en los ciclos de Círculo de Control de Deming.

### RUTA DE LA CALIDAD

Para implantar el Control Total de Calidad en un empresa se requiere que los empleados desarrollen sus acciones de mejora a través de una secuencia de pasos basada en el ciclo de control, que se denomina **RUTA DE LA CALIDAD**<sup>8</sup>. Esta es una metodología basada en hechos y datos enfocados hacia la mejora. Al mismo tiempo, la ruta incluye la elaboración de un informe del caso de mejora a fin de que éste forma parte de la memoria técnica de la empresa y pueda tomarse como marco de referencia para futuros casos.

Esta ruta será el motor que mueva el proceso de mejora continua en el sitio de trabajo.

Enseguida se describen la secuencia de las ocho actividades que integran la Ruta de la Calidad; una o más de estas actividades corresponden con algún sector del ciclo de control PHVA:

---

<sup>8</sup>CENTRO DE CALIDAD. LA RUTA DE LA CALIDAD, ITESM, MONTERREY, 1992.

## ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA

---

### 1. DETERMINAR EL PROYECTO (PLANEAR)

Cuando se toma la decisión de solucionar uno de tantos problemas que hay en la empresa, debe iniciarse realizando un proyecto donde debe definirse la meta, identificar la mejora que se persigue en términos del impacto que tiene en el cliente externo o interno.

Para su elaboración debe responderse a lo siguiente:

Qué, por qué, cuándo, donde, quién, cómo.

### 2. DESCRIBIR EL PROBLEMA (PLANEAR)

Una vez definido el problema se busca precisar las características del problema a fin de analizar las causas que lo originaron; esto debe auxiliarse con información y datos que previamente se recolectaron para el caso.

### 3. ANALIZAR LAS CAUSAS. (PLANEAR)

Descubrir las causas principales del problema implica establecer hipótesis sobre las causas más probables y verificarlas. Es decir, probar la relación causa-efecto. Para esto debe ponderarse las causas que pueden tener mayor impacto en el problema. Algunas herramientas útiles para estructurar el proceso de búsqueda e identificar las causas son:

- . Diagrama de proceso
- . Análisis de barreras
- . Análisis de cambio

## ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA

---

### 4. ESTABLECER LAS CONTRAMEDIDAS. (PLANEAR)

Una vez identificadas las causas principales, se debe **decidir** de qué manera se van a contrarrestar para lograr soluciones correctivas permanentes.

### 5. EJECUTAR LAS CONTRAMEDIDAS. (HACER)

**Definidas cuales son las medidas más apropiadas** para solucionar el problema, se ponen en práctica. Es decir, se ejecutan las acciones que se han planeado y se lleva un registro de los resultados.

### 6. VERIFICAR LOS RESULTADOS (VERIFICAR)

Para asegurarse de que las contramedidas funcionen como se planearon, es necesario llevar un seguimiento permanente del desarrollo de las acciones.

### 7. MANTENER LOS ESTANDARES (ACTUAR)

Para evitar que vuelvan a ocurrir los problemas, es necesario estandarizar las acciones preventivas a fin de evitar que las acciones correctivas no lleguen a lo propuesto haciendo que el problema pueda repetirse o bien que al introducir nueva gente vuelvan a realizarse nuevas normas.



8. DEFINIR NUEVOS PROYECTOS (ACTUAR)

La ruta de la calidad no termina con lograr los objetivos propuestos al solucionar los problemas, sino que la mejora continua implica la identificación de problemas restantes y el planteamiento de proyectos futuros. Para lo cual, es necesario efectuar las siguientes acciones:

- revisar lo ejecutado en etapas anteriores, los resultados obtenido a fin de enriquecer la planeación y ejecución de un nuevo ciclo.
- Preparar el reporte final del proceso.

En consecuencia, la Ruta de la Calidad es una herramienta útil que da una secuencia de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar acabo programas de mejora en cualquier área de trabajo dentro de la empresa.

El conocimiento y empleo de estas herramientas de control hace que el trabajador participe activamente en:

- . la planeación del proceso en el que este involucrado
- . en la observación del comportamiento del proceso haciendo uso de las herramientas estadísticas.
- . en la identificación de las causas de variación del mismo.

## **ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA**

---

- . en la identificación de las acciones a emprender para disminuir dicha variación.
- . en la verificación del resultado de las acciones emprendidas
- . en el rediseño del proceso, tomando en cuenta las observaciones anteriores.

Por tanto, esta estrategia de mejora continua pretende involucrar a todo el personal en la tarea de elevar la calidad a fin de responder ágilmente a los requerimientos del cliente en el afán de brindarle productos de mejor calidad, más baratos y con mayor rapidez.

### ESTRATEGIA DE LA "FABRICACIÓN" DE NUEVOS PRODUCTOS

En la actualidad para las empresas es de gran importancia la **satisfacción del cliente**, debido a que existe una gran competitividad de productos en el mercado; el cliente tiene nuevas necesidades, por lo que busca nuevos productos que satisfagan sus necesidades, de tal manera que a las empresas no les queda de otra que **innovar**.

Las empresas deben entonces **crear un sistema para producir nuevos productos con mayor rapidez y que tenga inmediatamente altos niveles de calidad y fiabilidad**.

Para desarrollar un nuevo producto el empresario debe tomar en cuenta dos aspectos:

\* Dado que **la renovación del producto** es cada vez más veloz, las capacidades necesarias para percibir y anticipar las exigencias del cliente deben ser cada vez más pertinentes y rápidas.

\* **La percepción de las exigencias** de los clientes, no es una tarea/problema de un grupo restringido de personas, sino de todo el sistema empresarial (integración interfuncional).

## FABRICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

---

El Control total de la Calidad utiliza ciertas estrategias y mecanismos eficaces para sacar al mercado productos cada vez más nuevos y de éxito, es por ello que la empresa debe **diseñar** o desarrollar nuevos productos, producirlos y sacarlos al mercado apoyados con una tecnología ya que es el elemento clave para desarrollar los nuevos productos, así mismo, estos productos deben tener un mejoramiento continuo para que lleguen a la Calidad Total.

El diseño del producto va a tener calidad cuando se optimicen los recursos, los productos y procesos resistan a los factores que causan variación y pérdidas de calidad. Dentro del diseño existen dos líneas de producción que ayudan a que el producto tenga calidad:

a) **FUERZA DE LÍNEA:** Es una actividad de ingeniería que se encuentra en la etapa del diseño, tanto del producto como del proceso. Su propósito es optimizarlo a fin de establecer procesos y elaborar productos que sean robustos (resistentes) a los factores que causen variación y pérdida de calidad.

b) **EN LÍNEA:** Tiene que ver con la producción y el servicio al consumidor.

## FABRICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

---

El proceso de producción va a ser resistente si tiene calidad y si es funcional al nuevo producto ya que del proceso depende que se produzcan bien las piezas y se ensamblen adecuadamente, evitando problemas de mal funcionamiento.

Cuando se evitan los problemas, los costos por reclamaciones disminuyen y el cliente queda satisfecho, como también podrán recomendar el producto, extendiéndose su prestigio hacia otros nuevos mercados.

Para obtener lo anterior, la empresa necesita que el proceso se atienda no únicamente a que la variación no vaya más allá de los límites de especificación, sino que la variación se reduzca en torno a la meta central (producto que se requiere).

La calidad del producto no sólo se deriva de la calidad del proceso sino también de un mejoramiento continuo del producto y de una **innovación** que se da por saltos tecnológicos. Lo anterior es debido a que el mejoramiento y la innovación se interrelacionan para satisfacer las expectativas del cliente.

Como se mencionó, **la tecnología** juega un papel importante para el desarrollo de los nuevos productos debido a:

- a) La relación tecnología y control de nuevos productos.
- b) Desarrollo de tecnología guiada por el mercado.
- c) Empleo de métodos creativos eficaces para el desarrollo de tecnología.
- d) Extensa preparación de diseñadores.

## FABRICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

---

Debe tomarse en cuenta la calidad de la tecnología ya que a pesar de que la empresa tenga un proceso de calidad y diseño de nuevos productos, no sería suficiente si ésta no va acorde a los requerimientos para satisfacer al consumidor. La empresa debe asegurar la calidad de la tecnología que requiera de sus proveedores, la cual debe apegarse a las Normas Mexicanas (NOM-CC-3).

Si bien es cierto que el producto, resultado de una tecnología nueva es generalmente caro, también es cierto que cuando se obtiene un dominio de la nueva tecnología y se da una producción masiva se reducen los costos y se logra una ventaja competitiva, sin embargo no se debe cesar esa mejora del producto, ni seguir innovando ya que ocasionaría una caída del lugar competitivo en donde se encuentre la empresa.

Para que lo anterior no suceda, la **Dirección** debe poner énfasis a la elaboración rápida de nuevos productos que satisfagan al consumidor, los **Gerentes** deben cuidar el mejoramiento continuo; así como, **Supervisores y Operativos** deben poner cuidado en asegurar la calidad del producto. Lo anterior, hace posible que toda la empresa tenga una buena coordinación para lograr la fabricación de nuevos productos, que den fiabilidad al cliente para comprarlo y anunciarlo a otras personas que posteriormente serán parte de un nuevo mercado potencial.

## PROMOCIÓN INTERNA DE LA CALIDAD

---

### ESTRATEGIA DE LA PROMOCIÓN INTERNA DE LA CALIDAD

Las actividades de promoción de la Calidad dirigidas al personal de la empresa, corresponden a una estrategia más dentro del enfoque de Calidad Total como requisito indispensable para dar constante atención a la calidad.

Esta promoción se da dentro de la empresa a fin de ir creando una cultura de calidad como en el caso de empresas japonés con Calidad Total. Este es un proceso que requiere un desarrollo a largo plazo para ir creando en la mente del personal la idea de hacer sus tareas con calidad.

Esta estrategia interna de calidad se da en base a las siguientes exigencias:

- \* difundir los valores, la misión, el credo y las políticas generales de la empresa, de manera que sean la referencia continua para todo el personal.

- \* transferir los contenidos de la nueva mentalidad (características de la Calidad Total) a todo el personal, de manera que se realice esta nueva forma de hacer las cosas.

- \* mantener activa la atención del personal respecto a la importancia de la calidad en el propio trabajo y sobre la necesidad de cuidar continuamente la mejora de la calidad sobre la base de las políticas anuales que da la dirección de la empresa.

## PROMOCIÓN INTERNA DE LA CALIDAD

---

Para cumplir con estas exigencias es necesario hacer una promoción continua dentro de la organización, no sólo durante las fases de introducción del programa para tal efecto, sino que debe hacerse siempre.

Corresponde a los altos directivos el importante deber de desarrollar continuamente programas de promoción de la calidad en el interior de la empresa involucrando a todos los niveles. En los niveles intermedios y de supervisores cobra mayor relevancia la promoción de actividades mediante los llamados círculos de Calidad para activar la mejora del nivel de los operarios y de los demás departamentos.

Las actividades promocionales para la calidad pueden ser desarrolladas en varias formas en una organización, sin embargo, se pueden dividir en cinco grandes categorías:

1. la difusión del credo y de las grandes políticas.
2. las comunicaciones periódicas.
3. las iniciativas, que se tiene como objetivo la promoción de la calidad.
4. el sistema de sugerencias individuales.
5. los momentos de encuentro/confrontación/comprobación.



## PROMOCIÓN INTERNA DE LA CALIDAD

---

A continuación se describen cada una de estas actividades:

### DIFUSIÓN DEL CREDO Y DE LAS POLÍTICAS.

Para introducir y mantener activo el Control Total de Calidad, la dirección debe indicar al personal cuáles son los valores que deben servir de guía y referencia en las actividades de la empresa. El credo y la política de la calidad son documentos que emanan del presidente de la organización y son distribuidos al personal para su conocimiento.

### LAS COMUNICACIONES PERIÓDICAS.

Cuando una empresa emprende el camino hacia la calidad total, movilizándolo e involucrando a todo el personal en una serie de actividades encaminadas al logro de la calidad, es importante realizar una retroalimentación sobre los resultados y las acciones emprendidas con las personas para saber si es está procediendo correctamente a encontrar nuevos estímulos y motivaciones a este respecto.

Los medios utilizados normalmente en este tipo de comunicaciones son:

- . periódicos internos
- . videos
- . publicaciones, internas o externas, sobre la calidad.

## PROMOCIÓN INTERNA DE LA CALIDAD

---

LAS INICIATIVAS QUE SE TIENEN COMO OBJETIVO (LAS CAMPAÑAS PARA LA CALIDAD).

Una empresa que empieza un programa de calidad Total, pone en marcha una serie de actividades a medio y largo plazo como los círculos de calidad, pero a medida que crece la empresa debe dar un mayor énfasis a determinados argumentos específicos importantes.

Dichas campañas presuponen una participación voluntaria del personal y no influyen en el resto de las actividades. En este caso, la promoción tiene un valor doble:

- sirve para que las organizaciones sean conscientes de la importancia del problema y participen voluntariamente en su resolución.
- La campaña y sus resultados obtenidos sean por sí mismos un instrumento de promoción de la calidad.

### EL SISTEMA DE LAS SUGERENCIAS INDIVIDUALES.

El sistema de las sugerencias individuales representa importante instrumento de la campaña promocional porque mantiene viva la atención hacia la calidad por parte del personal. Este es un eficaz medio para recoger propuestas potenciales de mejora en una empresa. Estimula a los colaboradores a pensar constantemente en nuevas ideas pequeñas, para mejorar cada aspecto de su trabajo.

## PROMOCIÓN INTERNA DE LA CALIDAD

---

### LOS MOMENTOS DE ENCUENTRO/CONFRONTACIÓN/COMPROBACIÓN.

Este aspecto es útil cuando en la empresa se realizan convenciones y otro tipo de reuniones, tanto al interior como al exterior de la organización, donde se premian a los grupos más activos o han ganado concursos, entre las actividades desarrolladas en estas reuniones son:

- . Convenciones
- . Exposiciones y muestras.
- . Reuniones/encuentros.
- . Competiciones
- . visitas al extranjero

Todas estas actividades deberán ser planeadas, implementadas y controladas por el departamento de calidad que entre sus funciones deberá contemplar las siguientes:

- . planificar la promoción del control de calidad.
- . planificar un programa estructurado de instrucción a empleados.
- . poner en práctica el concepto de control de calidad y la dirección por políticas.
- . apoyar la acción de diagnóstico por la alta dirección.
- . apoyar todas las actividades organizativas de calidad total.

Por consiguiente, para que cada persona de la empresa este continuamente ocupada en la calidad, se requiere de una promoción interna constante de la misma con el propósito que los bienes/servicios se realicen con calidad y sean competitivos.

Corresponde entonces a los directivos empresariales esta importante tarea "promover la calidad".

## PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

---

### PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Los criterios que integran este modelo están basados en otros modelos de Europa, Asia y América, pero adaptados al entorno mexicano y que constituyen lo que en el país se conoce como Calidad Total.

El 24 de noviembre de 1989, se firma el decreto que crea el Premio Nacional de Calidad en el que se incorpora el concepto de Calidad Total, Políticas Federales de Modernización Industrial, Desarrollo Tecnológico e Internacionalización de la Economía Mexicana.

Sus objetivos principales son:

- 1) Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en unidades productivas de bienes y servicios del país.
  
- 2) Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos desde un enfoque de fomento y no regulación.

## PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

---

- 3) Fomentar las exportaciones de los bienes y servicios nacionales con base en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de prestigio en los mercados internacionales.

El proceso de evaluación es, de forma rigurosa y consta de tres etapas:

### **Primera etapa:**

Las organizaciones entregan datos de que es lo que hacen en mejora continua, es decir, participan aquellas organizaciones que cuentan con **procesos integrales** y sostenidos hacia la Calidad total; que presenten una descripción detallada sobre sus sistemas, procesos y métodos para lograr la Calidad Total; que la empresa no halla sido sancionada por la SECOFI el año anterior.

### **Segunda etapa:**

Las organizaciones explican detalladamente como funcionan sus procesos de mejora elaborando un reporte extenso.

Un grupo de evaluadores, en esta etapa, debidamente seleccionados por el fideicomiso del premio reciben capacitación para el análisis de los procesos de Control total en cada una de las organizaciones aspirantes.

## PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

---

### Tercera etapa:

Se selecciona a los finalistas por un comite integrado por:

- Secretario de SECOFI.
- Subsecretario de la Industria.
- Director General de Normas.
- Dirección General de Desarrollo Tecnológico.
- Dirección General de Fomento Industrial.
- Procuraduría Federal del Consumidor.
- CONCAMIN.
- CONCANACO.
- CANACINTRA.
- FUNDAMECA.

Los criterios del sistema de evaluación del Premio Nacional de Calidad que a continuación se señalan, puede decirse que forman parte de la definición de Calidad Total.

TEMAS ESPECÍFICOS	PUNTOS MÁXIMOS
1.0 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES	200

## PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

---

TEMAS ESPECÍFICOS	PUNTOS MÁXIMOS
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS CLIENTES	80
1.2 SISTEMA PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES O USUARIOS	60
1.3 SISTEMA PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS FUTUROS DE LOS CLIENTES	60
2.0 LIDERAZGO	150
2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRACTICA	80
2.2 VALORES DE CALIDAD	70
3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD	150
3.1 PARTICIPACIÓN INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL	50
3.2 EDUCACIÓN Y DESARROLLO	40
3.3 DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO	30
3.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	30
4.0 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	60
4.1 FUENTES Y DATOS	40
4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	20
5.0 PLANEACIÓN	70
5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30

**PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**

---

TEMAS ESPECÍFICOS	PUNTOS MÁXIMOS
5.2 PLANEACIÓN OPERATIVA	40
6.0 ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	120
6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	30
6.2 PROCESOS CLAVE	30
6.3 PROCESOS EN LA AREA DE APOYO	20
6.4 PROVEEDORES	20
6.5 EVALUACIÓN DE CALIDAD	20
7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD	50
7.1 PRESERVACIÓN DE ECOSISTEMAS	30
7.2 DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA COMUNIDAD	20
8.0 RESULTADOS DE CALIDAD	200
8.1 MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	50
8.2 MEJORA DE LAS OPERACIONES Y DE LA PRODUCTIVIDAD	30
8.3 MEJORA DE LAS AREAS DE APOYO Y DE PROVEEDORES	30
8.4 MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD	40
8.5 MEJORA DE LOS RESULTADOS DE SATIS- FACCIÓN DE LOS CLIENTES	50
T O T A L	1000



## PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

---

La **evaluación** se realiza en base aun enfoque, implementación y resultados.

1.- ENFOQUE: Se refiere a los principios, conceptos, sistemas y metodología que se proponen, fundamentados en la mejora continua hacia la Calidad Total.

Dicho enfoque o estrategia deberá orientarse hacia:

- Prevención más que la corrección.
- La mejora de los procesos más que hacia la corrección de bienes y servicios.
- La toma de decisiones basada en cifras y datos, más que en opiniones.
- Estimular la autoevaluación más que la inscripción o supervisión.
- Contar con un proceso que sea sistemático, integral y que propicie la mejor continua.

2.-IMPLANTACIÓN: Se refiere a la aplicación del enfoque así como su alcance y extensión dentro de la organización.

Lo que se evalúa es:

- Cómo se lleva a la práctica la mejora continua en todas las áreas, funciones y actividades de las organizaciones.
- Cómo se manifiestan todas las interacciones "Clientes- Proveedor" tanto al interior como al entorno de la organización.

## PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

---

3.-RESULTADOS: Se refiere a los logros obtenidos del enfoque e implantación de la mejora continua y se valora de la siguiente manera:

- Nivel de calidad alcanzadas comparado con la de los competidores nacionales e internacionales.
- Tendencia de mejoramiento continuo y rapidez de dicha mejora.
- Impacto de los logros obtenidos en la posición competitiva, participación de los mercados, retención de clientes y rentabilidad de la organización.
- Mejora del bienestar de los consumidores.
- Mejora de la calidad de vida de los trabajadores.
- Mejora de la comunidad y desarrollo de proveedores.

Estos resultados deben ser demostrables, medibles, documentados y verificables.

Este premio es un mecanismo que reconoce los procesos de mejora existentes en todas las organizaciones públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes, industriales, comerciales y de servicios enfocados hacia la Calidad Total.

## **ANÁLISIS DE AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE**

---

### **AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE S.A DE C.V.**

#### **ANTECEDENTES**

Automovilística Andrade, ubicada en la Viga y Ermita No. 1880, fue fundada en marzo de 1964, por los señores: Fernández Andrade Antonio, Míreles Poo Angel y García Cosío Juan de Dios. Iniciaron sus operaciones en el Distrito Federal con el giro actual pero en un pequeño local ubicado en Cuauhtémoc y Morena, con solo dos empleados y 200 unidades anuales por venta.

En el lapso de 12 a 15 años, se cambiaron de domicilio y fueron construyendo las instalaciones que hoy en día ocupan los empleados, lo cual se observa un crecimiento relevante por lo que ahora se cuenta con 200 empleados y con grandes ventas colocándose en uno de los tres más grandes Distribuidores de la Red de Concesionarios Ford del país. Con una cuota anual de 3000 autos nuevos, siendo en la década de los 70's de los más pequeños.

La actividad principal de Automovilística Andrade es la compra-venta de : automóviles, camiones, refacciones y servicio de mantenimiento y reparación de vehículos de la marca Ford.

En 1990, el Consejo Administrativo de Automovilística Andrade decidió adoptar una nueva filosofía de trabajo, fundamentada en un cambio de actitud y de mejora continua en la calidad en los productos y servicios para satisfacer y anticipar permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes.

## ANÁLISIS DE AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE

---

La estructura organizacional, esta integrada por tres departamentos clave para lograr la satisfacción total de la clientela , estos son: Servicios, Refacciones y Ventas de vehículos que a su vez se apoyan por la: Administración, Recursos Humanos y Calidad.

Actualmente Andrade es considerada dentro del mercado automotriz, como pioneros en sistemas de informática y en la implantación de la **Teoría de Calidad Total para la Administración del Negocio.**

En 1991, la alta Gerencia de la Concesionaria Automovilística Andrade decide implantar la **Calidad Total** en esta. Para tal efecto, recurren a un grupo consultor que capacita al grupo directivo en un tiempo aproximado de medio año, dándoles así las herramientas necesarias para llevar la calidad (Planeación de la Calidad y Calidad Estadística). Al termino de este tiempo, el grupo consultor y la alta gerencia deciden experimentar la Calidad Total en una área piloto escogiendo al área de servicios de refacciones, por ser la que se dirige más hacia la satisfacción del cliente.

En la cual se dio capacitación, análisis de procesos, difusión de la nueva forma de Calidad Total y los beneficios que se obtendría de ella para la empresa y para sí mismo; esta prueba piloto duró 3 meses y al cabo de ella se obtuvieron los primeros resultados como: difusión de una nueva forma administrativa,

## **ANÁLISIS DE AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE**

---

mejoras del proceso e inclusión del Sindicato en esta filosofía de Calidad.

A partir de ese momento, y con resultados satisfactorios de esta prueba piloto, se decide implantar la Calidad Total en todas las áreas de la empresa. Es así como, se da una nueva reestructuración de todos los recursos de la organización en los que se incluye mecanismos de informática, instalaciones de vehículos, salas de espera, se diseña la misión y la visión de la empresa, principios guía, y se difunde el concepto de Calidad Total al personal por lo que se crea el área de recursos humanos para dar mayor énfasis a la capacitación y contratación ya que esta área no cumplía los objetivos para esta nueva etapa.

Un punto importante es la creación de un Sistema de Calidad Total, implantada por la Gerencia de Calidad, para tener un control total en todas las áreas de la empresa.

Los esfuerzos de la empresa fueron continuos para lograr su objetivo: "Satisfacción al Cliente externo e interno".

Con base en estos logros, Andrade decide participar en 1992 en el Premio de Calidad organizado por la revista TIME y el Instituto Tecnológico de Monterrey a la mejor Concesionaria de todas las marcas de Ford y a la mejor de todas las Concesionarias en red, siendo triunfadora Automovilística Andrade por estos dos premios.

## **ANÁLISIS DE AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE**

---

Estos premios obtenidos hacen que la empresa se motive y busque alcanzar nuevas metas respecto a la Calidad. Es así como en 1993 se inscribe al **PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**, buscando el reconocimiento a nivel Nacional e Internacional.

Sin embargo, no logra obtener el premio, pero le permite conocer las debilidades y fortalezas de la organización para ir mejorando las áreas de operación. A partir de eso, la empresa realiza los reajustes necesarios para alcanzar su meta.

En 1994, vuelve a intentar ganar el premio, volviéndose a inscribir. Las dos primeras etapas de dicho premio logra superarlas y se convierte en semi-finalista para entrar a la tercera y última etapa, junto con otras tres organizaciones, y en noviembre del mismo año, es designado como ganador del "**PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1994**".

**ESTRATEGIAS DE ANDRADE PARA LA CALIDAD TOTAL**

Las estrategias que Automovilística Andrade emplea para el logro de la Calidad Total, estan basadas en los criterios del Premio Nacional de Calidad en nuestro país y que a continuación se detallarán.

**CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES**

En una empresa verdaderamente orientada a la calidad, cada persona y cada área, por pequeña que sea, tiene un fuerte compromiso: **la satisfacción al cliente.**

Automovilística Andrade esta conciente de la importancia de sus clientes ya que son el factor decisivo para seguir creciendo y desarrollandose dentro de su mercado, par lo cual a establecido como misión "la **Calidad Total** en ventas y servicios para lograr la satisfacción de la clientela".

Con esta misión, la satisfacción del cliente se convierte en el valor fundamental, que oriente toda la actividad empresarial. Así mismo, busca la excelencia en todas las relaciones, no sólo con el cliente, sino también con empleados y proveedores a través de un crecimiento sostenido, planeado y permanente.

## ESTRATEGIAS DE ANDRADE

---

Una idea fundamental de la calidad es que el cliente interno ponga todo su esfuerzo y sus recursos de trás del cliente externo, para que éstos cuiden que todo salga bien al momento de proporcionar el servicio.

Esta empresa a definido a sus clientes internos y externos de la siguiente manera:

**INTERNOS:** Todos los empleados (la gente es la piedra angular de Andrade) que trabajan para la organización.

**EXTERNOS:** Son los compradores o usuarios de vehículos, refacciones, de servicio de reparación, mantenimiento y de los procesos administrativos como: Cobranzas y facturación.

El requisito importante o el punto de partida para Automovilística Andrade, para lograr la satisfacción Total del cliente es **Conocer e identificar sus necesidades, requisitos y expectativas en cuanto a los servicios y productos que ofrecen.**

Para lo anterior, Andrade cuenta con **sistemas, programas y métodos** que proporcionan la información necesaria del cliente a fin de mejorar y construir la calidad en los procesos y por ende lograr la satisfacción del cliente.



**Estos métodos son:**

**\* "Su Mejor Respuesta" y "Califique y Gane".**

Estos se basan en cuestionarios que los clientes llenan a puño y letra en el departamento de Servicios y contemplan aspectos como: garantías, calidad y rapidez de las reparaciones, entre otros.

**\* Encuesta Valor Superior (VSC).**

Esta diseñada para proporcionar valor superior a los clientes a sus necesidades y expectativas presentes y futuras.

Estas encuestas son realizadas en forma personalizada en los procesos clave de ventas, servicio, refacciones y administración y se enfoca a : Calidad del producto, calidad en atención y servicio, a la relación precio-servicio obtenido, como los califican con respecto a la competencia y los requerimientos de tiempo, entre otros.

**\* Sistemas internos y externos.**

Estos evalúan el cumplimiento de los estándares de satisfacción del cliente y así asegurar los niveles mínimos de desempeño de los procesos. Estos estándares contemplan: atención rápida y cortes, tiempo para levantar órdenes de reparación, tiempo de entrega de unidades, refacciones negadas, tiempo de estancia en el taller y otras más.

\* **Grupo objetivo o foco.**

Estos grupo son mesas redondas con clientes, para conocer de viva voz sus necesidades para la satisfacción continua del mismo, y se encuentran en las áreas de ventas, servicios y refacciones.

\* **Programas prosecución a clientes.**

Estos programas son para áreas de ventas y servicios con la finalidad de conocer la satisfacción de los clientes **posterior a haber recibido** los productos y servicios que comercializa la empresa, para realizar los ajustes necesario evitando o previniendo una mayor insatisfacción o pérdida del cliente.

Así mismo, la empresa a establecido un **sistema de análisis y solución de áreas de oportunidad**, para dar una respuesta al cumplimiento de las especificaciones o requisitos y expectativas de los clientes, así como su mejora continua. Dicho sistema consta de cuatro etapas: planear, hacer, verificar y estandarizar. El sistema inicia teniendo una lista de necesidades y requisitos de los clientes que fueron obtenidos por los métodos anteriores, dicha información se canaliza al equipo que va a dar respuesta o solución a dichas necesidades pudiendo ser el departamento de ventas, refacciones, administración o servicio.

## **ESTRATEGIAS DE ANDRADE**

---

Una vez canalizado el problema al equipo correspondiente, se procede a analizar , a través de las técnicas de calidad, las posibles soluciones a dichos problema. Posteriormente, se elabora y se pone en marcha un plan de acción para corregir dicha falla. Es importante dar un seguimiento a dicho plan y sobre todo dar una evaluación con la cual los resultados si son satisfactorios se procederá a una estandarización de las mejoras, en caso contrario, se volverá a realizar un ajuste a dicho plan desde la etapa del análisis.

Mediante este proceso, la empresa a tratado ir satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Los resultados de estos instrumentos y sistemas han dado a la empresa la oportunidad de conocer las necesidades de sus clientes y tomar las decisiones optimas para su satisfacción.

**LIDERAZGO.**

En esta estrategia, la participación de la Alta Dirección para el logro de la calidad total de la empresa ha sido fundamental. Así en 1991, el Grupo Directivo establece la misión, los valores y principios guía, como primer paso para involucrar a la organización en esta nueva filosofía de calidad.

Los valores de Calidad en la cultura de esta concesionarias son:

- La satisfacción permanente del cliente,
- La capacitación continua,
- Nuestra gente,
- La prevención,
- El trabajo en equipo,
- La protección del medio ambiente,
- El orden y la limpieza,
- La difusión a la comunidad de la cultura de calidad.

Algunas de las actividades que desarrolla el Grupo Gerencial para el logro de los objetivos de calidad son:

- \* Elaboración de plan estratégico con una visión de 5 años y un plan operativo que es actualizado anualmente.

## **ESTRATEGIAS DE ANDRADE**

---

- \* Reuniones de trabajo. Estas se llevan a cabo dos veces por semana con el Comité de Calidad. Este comité está integrado por la Alta Gerencia, el Sindicato, liderado por el Gerente General. Su propósito es evaluar en forma sistemática todos los sistemas, programas y mecanismos que estructuran el proceso de mejora continua.
- \* Participación del Gerente General en el Comité de Calidad de la Asociación Mexicana de Distribuidores Ford, A.C.
- \* Participación de la Alta Gerencia en cursos de capacitación.
- \* Participación en auditorías y evaluaciones de calidad.
- \* Participación de la Dirección de Servicio en el Comité de Ecología, para la protección y mejoramiento ambiental interno y externo de la Concesionaria.
- \* Participación en la promoción y asesoría del sistema de sugerencias de mejora o todo el personal de la empresa, así como en el análisis y aprobación de los reconocimientos.

Como se puede observar, la Alta Gerencia participa directamente en todo el proceso de calidad, haciendo que con su ejemplo, el personal se involucre en esta nuevo enfoque de Calidad Total.

### **RECURSOS HUMANOS**

El **elemento humano** juega una parte fundamental en el proceso de Calidad Total ya que son los que pueden llevar a buen fin cada una de las actividades encomendadas. En esta estrategia, la Alta Dirección de Andrade, promueve el desarrollo de su personal y una participación integral, cuyo objetivo es incrementar al máximo el aprovechamiento de todos los recursos humanos bajo un ambiente propicio, a través de una filosofía de trabajo en equipo, por lo que en la actualidad se tienen implantados sistemas y mecanismos que promueven la participación en el proceso de calidad en todo el personal de manera inteligente, informada y eficaz como:

\* Sistemas y programas de capacitación y entrenamiento externos e internos. Los principales temas que se tratan son de calidad, administrativos, técnicos, comerciales y de relaciones humanas. Para este fin, la empresa cuenta con su propia Escuela o Centro de Capacitación, el cual los trabajadores reciben capacitación tres veces al año.

\* Equipos operativos Andrade (EOA). Existen en la empresa dos equipos operativos y uno de mejora, en el primero participa el 60% del personal de servicios y refacciones, de forma voluntaria, en el segundo lo integra el 40% de los trabajadores de estos departamentos. Ambos equipos analizan las áreas de oportunidad

## ESTRATEGIAS DE ANDRADE

---

enfocadas a la mejora de sus procesos y a las satisfacción de la clientela .

\* Evaluación de calidad departamental, esta es otra nueva forma de involucrar al personal y consiste en realizar una encuesta en cada departamento de la empresa sobre aspectos como calidad, productividad, compromiso, delegación, capacitación y desarrollo , entre otros. Esto a fin de desarrollar mecanismos para determinar la satisfacción del personal con su trabajo.

\* Sistema de sugerencias de mejoramiento tanto individual como grupal. Estas sugerencias pueden ser sobre métodos de trabajo, equipo y herramienta, seguridad e higiene, abatimiento de desperdicios y medio ambiente, a fin de hacer más agradable el ambiente de trabajo.

\* Sistemas de medición y análisis. En estos el personal participa evaluando el comportamiento diario de los procesos por lo que con ello se delega autoridad para certificar la calidad de su trabajo y pueda tomar en determinado caso, las decisiones y prevención sobre fallas en sus procesos.

\* Programas de orden y limpieza. Este mecanismo permite tener un mayor vínculo del personal con la alta gerencia para desarrollar un mejor ambiente de trabajo de calidad y seguridad.

## **ESTRATEGIAS DE ANDRADE**

---

Para dar mayor soporte al proceso de mejora continua y promover el involucramiento del personal, existe un sistema de reconocimientos que son económicos, simbólicos y rutinarios. El reconocimiento económico es poco usual, siendo el más utilizado el simbólico que va desde dar al personal una camiseta, reloj, fistól, una chamarra, hasta un diploma . El rutinario lo otorga el cliente, al manifestarse su agradecimiento por obtener del trabajador un servicio rápido y eficiente o por haberle resuelto su problema a tiempo.

Estos sistemas y mecanismos que emplea la concesionaria, han sido diseñados para propiciar un buen ambiente de trabajo, aprovechando todos sus recursos humanos para el logro de los objetivos de calidad.



**INFORMACIÓN**

La administración de los procesos de calidad, con una orientación hacia la calidad total, debe sustentarse en la información. Para ello, Automovilística Andrade a diseñado un Sistema Electrónico de Base de Datos ANDRADE (SEBA), el cuál esta orientado a las ocho categorías de El Premio Nacional de Calidad y tiene como propósito fundamental, controlar los datos y mantener la información, los resultados y tendencias del proceso de calidad total actualizado, para garantizar una respuesta eficiente y oportuna a los requerimientos de: los proceso, clientes internos y clientes externos.

La información que manejan de forma sistemática es la preferentemente de los clientes de la empresa y de los procesos.

Además, para el análisis de la información y la consecuente toma de decisiones, existen diversos indicadores en la organización y que están inscritos en el Sistema Operativo para la Calidad .

**PLANEACIÓN.**

Los procesos de calidad, antes de ser implantados, deben ser planeados y aun cuando se ejecuten los planes deben existir ajustes y correcciones al respecto. La planeación es, pues, importante para Automovilística Andrade que lleva a efecto un Plan Estratégico y un Plan Operativo orientados hacia las 8 categorías del Premio Nacional de Calidad.

Dentro del plan estratégico se toma un mayor énfasis en las cuatro áreas principales del negocio que son:

- . Orientación al cliente
- . Filosofía del negocio
- . Recursos humanos
- . Retorno sobre las inversiones

Este plan tiene una visión de 2 a 5 años y contempla el desarrollo de: sistemas, programas y metas de calidad, así como estrategias de éxito que son:

- Estrategias de calidad:    calidad del producto  
                                  cantidad del producto  
                                  Oportunidad  
                                  Servicio de postventa  
                                  Precios competitivos  
                                  Mejora de procesos

## ESTRATEGIAS DE ANDRADE

---

- Estrategias tecnológicas
- Estrategias comerciales

En relación con el Plan Operativo, esta dirigido a todo el personal así coma a equipos operativos, donde ellos mismos y en coordinación con su Gerente de Area, realizan sus planes de acción departamentales, según sus objetivos y de áreas de oportunidad específicas.

Existen otros planes estratégicos que son de gran importancia para la empresa para la mejora de la calidad, son los que se dirigen a requerimientos de clientes, presiones de la competencia, riesgos financieros, de mercado y sociales, capacidad de proveedores y servicio.

Las metas a corto plazo que Andrade se ha fijado a través de esta planeación estratégica son:

- Tiempo de respuesta a quejas del cliente 48 hrs.
- Entrega a tiempo 100%.
- No accidentes de trabajo en 1 mes.

Las metas a largo plazo son en base a las metas de corto plazo y se refieren a :

- Para 1996 tiempo de respuesta a quejas en 12 hrs.
- Para 1997 cero accidentes de trabajo en 1 año.

## **ESTRATEGIAS DE ANDRADE**

---

Los anteriores planes estratégicos se piensa que son muy ambiciosos pero tienen la confianza de lograrlos, ya que se han vistos buenos resultados desde que la calidad fue implantada en la empresa desde 1991.

**ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS**

La mejora continua de los productos y/o servicios es una condición indispensable en las empresas que han adoptado el enfoque de Calidad Total. A este respecto, la empresa para diseñar, desarrollar e introducir mejoras a sus productos, y servicios, toma como referencia la información obtenida de los sistemas de voz de los clientes y de los procesos que anteriormente se citaron. El análisis de dicha información le permite realizar cambios a los procedimientos (diagramas de flujo), características a controlar y métodos de medición de los procesos que se van a modificar.

Para evaluar la efectividad de los procesos y servicios se cuenta con:

- \* Sistema de Administración de la Calidad de los procesos
- \* Manual de calidad
- \* Programa de evaluación de resultados de todos los sistemas del proceso de calidad.
- \* Sistema operativo para la calidad (QOS), apoyado en herramientas estadísticas.
- \* Procedimiento para evaluar el sistema de calidad.

Para que la innovación continúe, la empresa implantó en 1992 un programa ISC Andrade, para mejorar en forma permanente tres factores claves para la satisfacción de la clientela y son:

## ESTRATEGIAS DE ANDRADE

---

1. Excelentes productos
2. Atención personalizada
3. El mejor servicio.

La metodología para lograr estos tres factores se basa en el trabajo en equipo de la alta dirección unida a la participación programada de cada área de la organización y que a su vez define mediante tormenta de ideas, análisis y consenso de todo el grupo directivo, las acciones y actividades que serán implantadas para tal efecto.

En cuanto a lo administrativo, la alta dirección da importancia al desarrollo tecnológico para dar una respuesta efectiva y oportuna en la atención/servicio al cliente, para lo cual la empresa a establecido:

- . Un sistema computarizado en recepción, control, programación para mantenimiento y reparación de unidades en el taller de servicios.
- . Un sistema computarizado en **refacciones** para tener información inmediata sobre inventarios y precios, teniendo además, un enlace con Ford Mo. Co. para conocer la existencia de refacciones.
- . Un sistema computarizado en **ventas**, para tener a disposición la existencia en inventarios de unidades (modelos, colores, vestiduras, etc.), también para obtener información sobre ventas de contado, crédito y arrendamiento a las diferentes opciones crediticias del momento, con los planes y tasas de interés más competitivas del mercado, lo que da una alta eficiencia a cualquier

## ESTRATEGIAS DE ANDRADE

---

requerimiento y necesidad del cliente.

. Un sistema telefónico de fibra óptica, con 100 extensiones directas para mayor comunicación entre clientes y empresa, así como facilita la comunicación con Ford Mo. Co.

. El sistema Electrónico de Base de Datos Andrade (SEBA).

Con respecto al proveedor principal de esta concesionaria, se mantiene una estrecha relación a través de **estandares de Ford a Concesionarios** y entre los cuales se encuentra:

. Calidad del producto (unidades sin defecto y bien remisionadas)

. Autorizaciones de trabajos por garantía, el cual existe personal que toma decisiones en el momento.

. Refacciones para unidades inmovilizadas que tendrán que surtirse dentro de las 24 horas siguientes a su recepción.

. Los estados de cuenta serán claros y recibidos dentro de los primeros 10 días hábiles de cada mes.

Debe mencionarse que Ford Mo. Co. como principal proveedor de Automovilística Andrade tiene un gran interés en que esta concesionaria se siga distinguiendo como la mejor y la única que lleva la calidad en todas sus áreas, esforzándose cada día para dar respuesta superior a los requisitos de los clientes.

***IMPACTO EN LA SOCIEDAD***

Automovilística Andrade, guiada por la responsabilidad hacia la comunidad, estableció programas de prevención al ecosistema. Estos programas se encuentran dentro de los Planes de Calidad con el objeto de cumplir con la normatividad ambiental y de difundir la Filosofía y valores de calidad a la comunidad.

Las acciones que se han llevado a cabo para la prevención al medio ambiente son las que a continuación se mencionan:

- \* Reciclado de aguas tratadas.
- \* Almacén para control, manejo y clasificación de residuos peligrosos.
- \* Cumplimiento de las normas legislativas de la emisión de solventes a la atmósfera.
- \* Andrade junto con INAINE, realizaron una prueba piloto de un nuevo programa que tiene por objeto, filtrar los hidrocarburos emitidos por los vehículos automotores y expulsarlos ya lavados para evitar la contaminación de intramuros.
- \* Cambio de techados de asbesto a aluminio.
- \* Se plantaron 300 árboles aledañas a la empresa.
- \* Participación en el financiamiento para la construcción de escuelas.



## ESTRATEGIAS DE ANDRADE

---

A parte de estas acciones como ya se mencionó, la concesionaria también promueve los valores y la filosofía de la calidad a través de:

- Visitas de la comunidad a la organización.
- Conferencias y presentaciones a la comunidad.
- Participación en comités para fomentar una cultura de calidad.
- Programas de visitas y platicas a los alumnos de las escuelas secundarias aledañas a la organización, en donde, se difunden la Cultura de Calidad Total y la conciencia a preservar el medio ambiente.

La relación filosofía y valores con las acciones de prevención al medio ambiente, hacen posible que día a día la comunidad se involucre más con la Calidad Total y con los beneficios que esta acarrea.

**LOGROS OBTENIDOS POR ANDRADE  
CON LA IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS**

Como efecto de la implantación de Proceso de **Calidad Total** y el esfuerzo que todos los miembros de la organización han realizado para la superación de la **Calidad**, se han visto óptimos resultados en la meta principal "SATISFACCIÓN AL CLIENTE", debido a que como se observa en la gráfica 1, el área de servicios de reparación de 1990 a 1994, se incremento la satisfacción del cliente en un 88.5%; así mismo el servicio de entrega de vehículos a tiempo de 1992 a 1994 fue el incremento de 92.5%.

El anterior incremento no sólo se vio reflejado dentro de la organización, sino a nivel zona, distrito federal y a nivel nacional, ya que Ford Mo. Co., al realizar una investigación se observaron que los resultados estadísticos apuntaban a Andrade como Líder a nivel nacional de todas las Concesionarias de la misma marca.

En cuanto a costos de no calidad, por golpes a unidades, malos diagnósticos y reclamaciones en el taller, se dio una reducción de un 57% de 1991 a 1993.

Estos logros alcanzados por Andrade, también ha sido objeto de grandes reconocimientos a nivel nacional, lo que motiva a la organización a seguirse superando día con día para el logro de

## **ESTRATEGIAS DE ANDRADE**

---

nuevas metas y seguir satisfaciendo al cliente y brindarle un valor agregado.

Entre los reconocimientos que a obtenido están:

\* CORAZÓN DE QUETZALCOATL. Ganadora en 1991 a 1993, tres años consecutivos reconociendo la Superación y la Mejora Constante, otorgada por Ford Co.

\* PRESIDENT AWARD. Ganadora en 1992, distinción otorgada por la Ford por su Excelencia en el Servicio.

\* PREMIO TIME DE CALIDAD. Ganada en 1992, por dos distinciones "Mejor Distribuidor Ford y Mejor distribuidor de la Industria Automotriz, otorgadas por AMDA Y ITESM.

\* PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1994. Máximo reconocimiento por la Aplicación del Proceso de Mejora Continua hacia la Calidad Total y Retención de Clientes; otorgado por Premio Nacional de Calidad.

Es necesario aclarar que para obtener estos resultados, Automovilística Andrade tuvo primero que desarrollar estas estrategias de Calidad Total e implantarlas por medio de mecanismos, herramientas etc., para llegar hasta donde ahora se encuentra, Líder a nivel nacional.

## CONCLUSIONES

---

### C O N C L U S I O N E S

Como resultado de la investigación realizada se concluye que la **Empresa Automovilística Andrade S.A de C.V, si tiene Calidad Total**, debido a que la Calidad Total en México, al tomarse como la integración de todo un proceso de calidad que satisfaga al cliente, Andrade cumple con los lineamientos de este concepto por tener un sistema de calidad con procesos de calidad en todas sus áreas de trabajo (servicios, refacciones y mantenimiento).

Así mismo, la organización al ganar en 1994, el galardón del **Premio Nacional de Calidad**, por esta institución que es reconocida a nivel nacional e internacional, que fomenta y estimula la Calidad Total en México, por medio de procesos de mejora continua de la calidad, se ratifica que es una empresa con Calidad Total en el cumplimiento de los puntos señalados en los criterios de evaluación que establece dicha institución.

Estos criterios hicieron posible que la organización llegase a la Calidad Total, ya que son **estrategias** que tanto Automovilística Andrade como otras organizaciones toman como guía para alcanzar la Calidad Total y para su reconocimiento en todo el país y en el extranjero.

## CONCLUSIONES

---

Como pudimos comprobar a través de información proporcionada por la Gerencia de Calidad de esta empresa, el sistema de calidad de Andrade, se encuentra inscrito en un plan estratégico y operacional, en donde se determinan los objetivos y estrategias de calidad a largo y corto plazo.

Por su parte la Alta Gerencia de Andrade, asume su responsabilidad al inducir a la organización hacia la calidad, no sólo elaborando y revisando planes de calidad, sino que esta presente en dar reconocimiento a su personal por su desempeño y se ve involucrado en platicas con los grupos de trabajo para la mejora continua; de esta forma la Alta Gerencia funge como líder mediante el ejemplo haciendo que los demás se involucren en la Calidad. Así también la estructura de la organización se ha visto transformada al incluir una Gerencia de Calidad, como un gran paso para la implementación, desarrollo y control de la Calidad a lo largo de toda la empresa, dejando un lado la idea de que la calidad es sólo responsabilidad de las áreas de atención del cliente.

Un punto importante es el personal de la empresa, debido a que es el que realiza todos los procesos de calidad y por lo cual Andrade busca la superación de ellos a través de la capacitación, tanto en sus procesos de trabajo como en lo que se refiere a Calidad.

## CONCLUSIONES

---

Por otra parte observamos que el personal debe estar consiente que al realizar sus actividades con Calidad se tendrán clientes más satisfechos que repercutirán en beneficio de la empresa y por ende de ellos mismos.

Un punto a favor de la empresa, es que cuenta con un proveedor de calidad como la Ford Mo. Co, que ésta interactúa con Andrade para dar mayor satisfacción a las necesidades de los clientes en cuanto a Calidad.

Y como parte del sistema de Calidad, no sólo al interior de la organización, sino también repercutiendo en su entorno, Automovilística Andrade, a promovido mejoras al medio ambiente.

Llegando así a contar con un proceso permanente, sistemático y organizado de superación continua que esta encauzado al beneficio del cliente y de la empresa misma. En otras palabras Andrade cuenta con **CALIDAD TOTAL**.

## GLOSARIO

---

### G L O S A R I O

A continuación se presentan algunas definiciones de calidad tomadas de la NMX-CC-1-1993-SECOFI.

**ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.** Conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades y la implantación de éstos por medios tales como la planeación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

**ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL.** Forma de administrar un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigido al éxito a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente para beneficio de los miembros del organismo y de la sociedad.

**ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.** Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, que son necesarias para dar la confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos de calidad.

## GLOSARIO

---

**CALIDAD.** Conjunto de características de un elemento que le confiere a la actitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

**CLIENTE.** El receptor de un producto o servicio suministrado por el proveedor.

**CONTROL DE CALIDAD.** Técnicas y actividades de carácter operacional, utilizadas para cumplir los requisitos de calidad.

**MANUAL DE CALIDAD.** Es un documento que establece la política de calidad y describe el sistema de Calidad de un organismo.

**PLAN DE CALIDAD.** Un documento que establece las prácticas específicas de calidad, los recursos y secuencias de actividades pertenecientes a un producto, proyecto o contrato en particular.

**PLANEACIÓN DE CALIDAD.** Son las actividades que determinan los objetivos y requisitos para la calidad, así como los requisitos para la implantación de los elementos del sistema de calidad.



## GLOSARIO

---

**POLÍTICA DE CALIDAD.** Directrices y objetivos generales de un organismo, concernientes a la calidad los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.

**PRESTACIÓN DEL SERVICIO.** Aquellas actividades del proveedor necesarias para proveer el servicio.

**PROCESO.** Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

**PROVEEDOR.** Organismo que suministra un producto a un cliente.

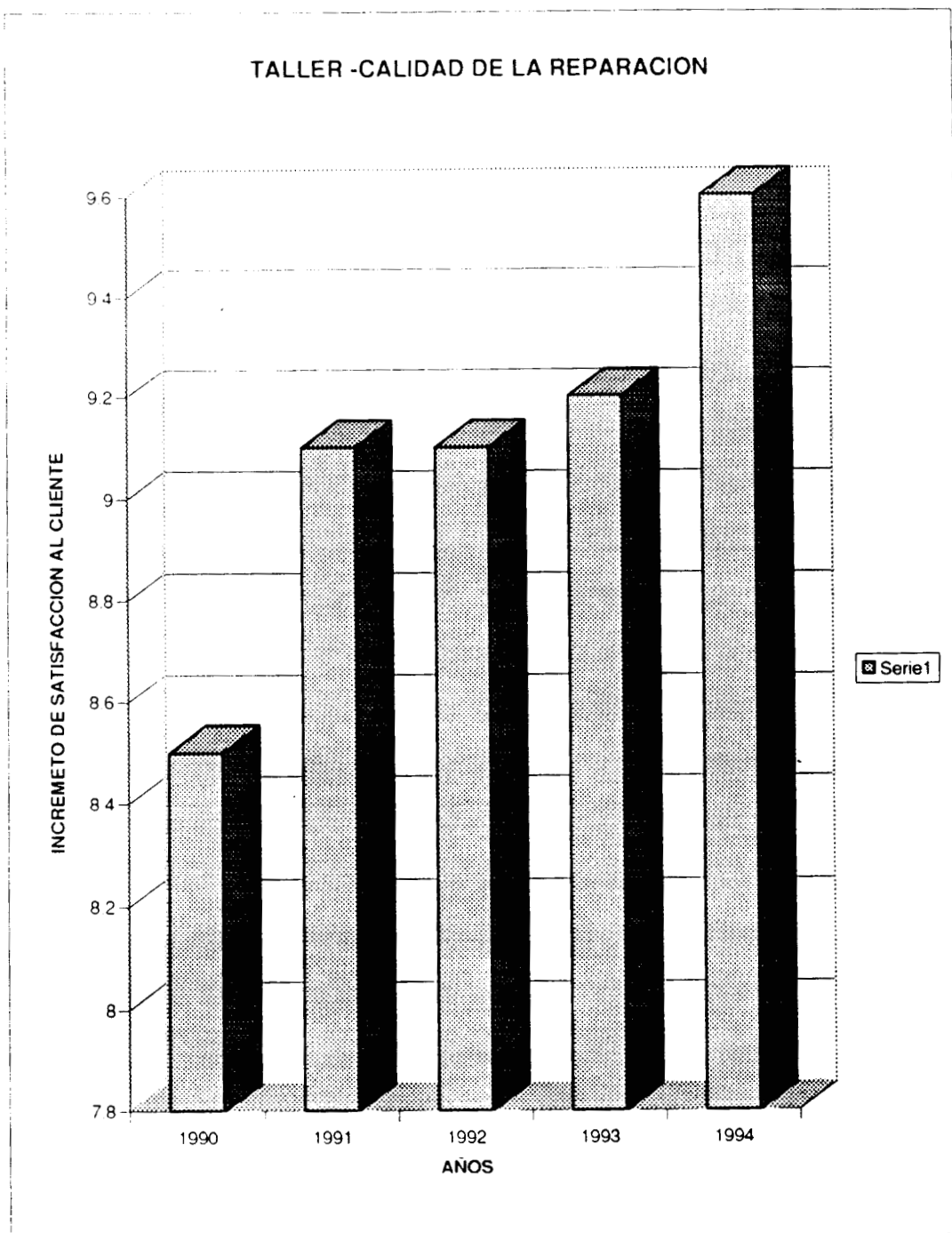
**REQUISITOS DE CALIDAD.** Una expresión de las necesidades o su traducción, dentro de un conjunto de requisitos establecidos cuantitativa o cualitativamente, de las características de un elemento a fin de permitir su realización y examen.

**SERVICIO.** Es el resultado generado por actividades en la interfase entre el proveedor y el cliente por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

**SISTEMA DE CALIDAD.** Es la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de calidad.

# ANEXO 1

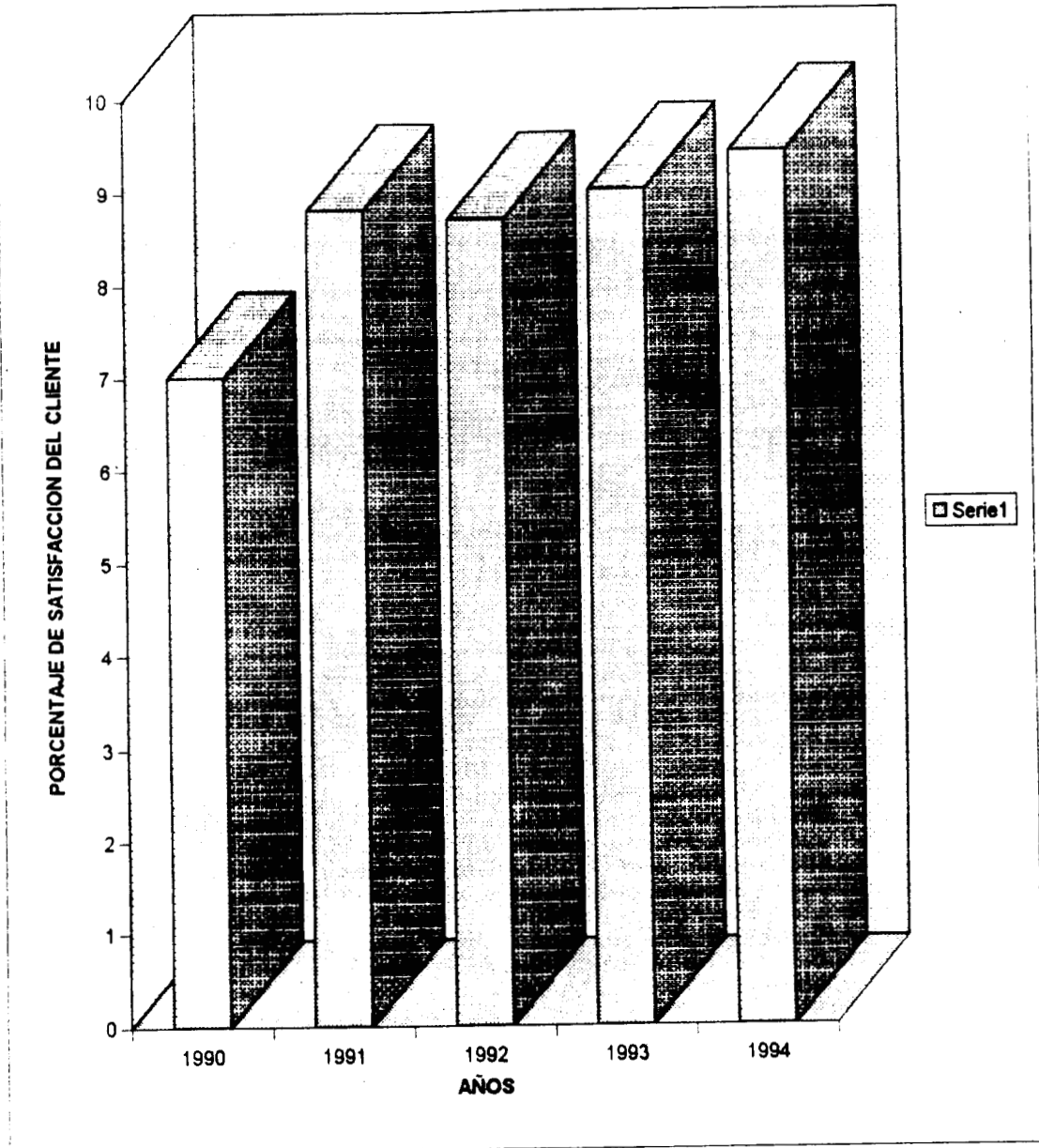
GRAFICA I



ANEXO 2

GRAFICA II

TALLER - ENTREGA DEL VEHICULO A TIEMPO



## BIBLIOGRAFÍA

---

### BIBLIOGRAFÍA

BURGOS, FIDENCIO Y ENRIQUE GARCÍA M. MANUAL DE NORMAS PARA LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS EN LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO, UNAM, MÉXICO, 1994, 83 p.

CASTAÑEDA LUIS. LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS, PODER, MÉXICO, 1992, 27-34 p.

DEMING W. EDUARDS. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, DÍAZ DE SANTOS, MADRID, 1989, p. 391.

DENISS, LOCK. CALIDAD TOTAL, LEGIS, Colombia, 1991, 315 p.

GALGANO, ALBERTO. CALIDAD TOTAL, DÍAZ DE SANTOS, Madrid, 1993, 538 p.

GUTIÉRREZ, MARIO. ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD, 2a ed, LIMUSA, MÉXICO, 1989, p. 325.

## BIBLIOGRAFÍA

---

HODWARDS GIL TOM. PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD. VENTURA, MÉXICO, 1992, 22-30 p.

ISHIKAWA. ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?, NORMA, Colombia, 1993, 209 p.

ITESM. CONTROL TOTAL DE CALIDAD, 1992, 145 p.

ITESM. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD, 1994, 265 p.

ITESM. LA RUTA DE LA CALIDAD, 1992, 97 p.

MAHON HERIBERTO, EXCELENCIA "UNA FORMA DE VIDA", JAVIER VERGARA, BUENOS AIRES, 1991, 13-43 p.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD. MODELO DE MEJORA CONTINUA, MÉXICO, 1993, p. 28.

VÁLDEZ BURRATTI, LUIGI. ¿QUÉ ES CALIDAD TOTAL? "INDUSTRIA", No 27, MAYO 1991, 17-20 p.