

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**IZTAPALAPA**

**C.S.H.**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**“ RETOS Y PERSPECTIVAS DE CALIDAD TOTAL EN  
NESTLÉ ”**

**FECHA: SEPTIEMBRE / 97.**

**ALUMNA: AÍDDA MARTÍNEZ REVILLA**

**MATRÍCULA: 92327252.**

**NOMBRE DEL ASESOR: ALFREDO ROSAS ARCEO**

*Alfredo Rosas Arceo*  
V.O. B.O.  
20/SEPT/97

## INDICE

### INTRODUCCION

CAPITULO	Pag.
1. Antecedentes	1
1.1 La calidad	29
1.2 Servicio	33
1.3 Calidad en el servicio	36
1.4 Cliente	42
1.5 Satisfacción	43
1.6 Certificación de la calidad	44
2. Movimiento en México hacia la calidad total	45
2.1 Fundameca	47
2.2 Búsqueda de la calidad en México	49
2.3 Calidad Total (costos de calidad)	51
2.4 Principales promotores de la calidad en México	52
2.5 Normas de calidad en México	53
2.6 Premio Nacional de Calidad	54
3. Liderazgo	64
3.1 Liderazgo para la calidad	71
3.2 Enfoque calidad total, productividad y competitividad	73
3.3 Benchmarking, un punto de referencia	78
3.4 Benchmarking en México	80

4. Antecedentes de Nestlé	82
4.1 Nestlé en México	93
4.2 Centro Nestlé de Formación	94
4.3 Laboratorio de garantía de la calidad	96
4.4 Centro Nestlé de Información al consumidor	98
4.5 Filosofía de calidad, valores y misión en Nestlé	103
4.6 Los GNT'S	106
4.7 Política Nestlé de Calidad	112
5. Nestlé Quality System	119
6. Conclusiones	148

Bibliografía y Hemerografía

## INTRODUCCION

*La calidad* es un concepto que se remonta a la época en que los hombres se reunieron en tribus; ha sido, desde siempre parte fundamental del qué hacer humano, meta y punto de referencia, eje en torno del cual juzgamos nuestro desempeño. En el mundo antiguo la calidad estaba ya presente en la vida cotidiana; el código Hammurabi, por ejemplo, que data del año 2150 A.C., establecía los lineamientos a que se debía ajustar el trabajo de los maestros y artesanos. Se sabe, además, de prácticas de calidad llevadas a cabo por los fenicios, los antiguos egipcios y los aztecas en la construcción de sus pirámides.

La Revolución Industrial y, sobre todo, los avances tecnológicos de nuestro siglo hicieron necesario el diseño de sistemas de producción cada vez más eficaces. Por supuesto, la efectiva administración de estos sistemas involucró a su vez el manejo del concepto de calidad. Tanto ha sido así que con justicia se puede decir que la evolución de la administración en el siglo XX ha corrido a la par que la evolución del concepto de calidad.

La calidad es un concepto cuya definición varía según el ámbito de aplicación de que se trate. De forma general, se dice que *la calidad es "la adecuación al uso"*, lo cual hace referencia a un producto, bien o servicio, así como a quien lo produce, a quien lo consume, a lo que el consumidor espera del producto y a la competencia de éste en el mercado.

Japón es un país que, tras la Segunda Guerra Mundial, supo colocarse entre las primeras potencias económicas del mundo, debido principalmente a la calidad aplicada en sus sistemas de trabajo.

Pero, lo que pretende esta investigación es dar una visión más amplia de eso que nosotros llamamos calidad total.



Si algo existe en la actualidad que sea realmente permanente, ese algo es el cambio. Tan sólo de 1989 a la fecha hemos vivido, a nivel mundial, más cambios trascendentales que los que la humanidad entera había vivido en los últimos 50 años.

En nuestro país también estamos viviendo cambios significativos y orientados en la buena dirección, sobre todo en el aspecto macroeconómico: cambios de una estructura de comercio basada en el proteccionismo (mercados cerrados y el subsidio hacia una dinámica comercial de apertura y globalización, lo que implica una mayor y más fuerte competencia tanto a nivel nacional como internacional.

Los tratados de libre comercio que México ha iniciado con diferentes países y comunidades estratégicas del planeta nos enfrentan a un reto enorme, tanto a nivel país como a nivel empresa, pues nos obligan a ponernos las pilas y demostrar que somos capaces de competir y ganar, aún jugando con las ligas mayores.

Cambiar para mejorar, mejorar para ser más competitivos. Eso significa que tenemos que crecer como individuos, para poder crecer como grupo, con una renovada forma de pensar y de actuar, con una forma más eficaz de hacer las cosas, orientando nuestros esfuerzos a mejorar continuamente lo que hacemos para así, (en el caso de que ofrezcamos productos) poder seguir ofreciendo a nuestros consumidores, productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos generando una razonable rentabilidad para la organización que formemos o de la cual vayamos a formar parte.

La necesidad de que cambiemos no significa que en el pasado hayamos hecho las cosas mal y que por eso ahora debemos cambiar. En el pasado hicimos lo

que era conveniente para la situación que vivíamos entonces, hoy debemos cambiar, y tal vez una herramienta para ser mejores sea la calidad total.

Lo que pretende esta investigación, es precisamente eso, dar un enfoque de cambio, ¿para qué?, pues para ser más competitivos a nivel tanto nacional como internacional.

Así, para poder entender la calidad es importante conocer las concepciones de los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas; por ello, el capítulo 1 comienza con los antecedentes, donde se revisa a los grandes gurús de la calidad, el concepto de calidad, servicio, calidad en el servicio, el cliente, la satisfacción y la certificación de la calidad.

Todos estos conceptos se abordan de manera clara y sencilla para que el lector se vaya ambientando en lo que es nuestro tema de estudio; o sea, la calidad total.

En el capítulo 2, comenzaremos con lo que se refiere a la calidad y su importancia en México, por ello, se tratarán los temas: Búsqueda de la calidad en México, movimiento en México hacia la calidad total, qué es el Fundameca, calidad total (costo de calidad), los principales promotores de la calidad en México, normas de calidad en México y finalmente lo que es el Premio Nacional de la Calidad.

En el capítulo 3, vislumbraremos la importancia de establecer un liderazgo para la calidad, la importancia del liderazgo como tal, la relación calidad, productividad y competitividad y el benchmarking como una herramienta importante de comparación..

En el capítulo 4, se abordarán los antecedentes de la empresa "Nestlé", es decir, su misión, sus valores, sus políticas, sus perspectivas y el cómo lleva a cabo su sistema de calidad.

En el capítulo 5, se revisa el sistema de calidad que lleva a cabo actualmente Nestlé, el denominado NQS (Nestlé Quality System) y todo lo que implica, es decir, sus objetivos, lo que se requiere para implantarlo, sus estrategias, su desarrollo, etc.

Finalmente, se tratan las conclusiones pertinentes a las cuales se llegó con esta investigación, y anexando la bibliografía y hemerografía utilizadas para la realización de la misma.

# 1. ANTECEDENTES

## W EDWARDS DEMING

Doctorado en Física y especialista en la aplicación de las técnicas de muestreo estadístico. Deming fue el mejor alumno de W.A. Shewhart, famoso estadístico de los Laboratorios Bell, quien en 1925 desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control. Con argumentos contundentes demostraba los altos costos en que incurre una empresa cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de re TRABAJAR dos ó más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones y compensaciones pagadas a los clientes por las fallas en los mismos. Deming comparó estos costos con el costo de los esfuerzos para aplicar los principios de control de calidad, y demostró que cualquier empresa podía obtener el doble de utilidades sin tener que construir otra fábrica, tan sólo administrando correctamente y reduciendo las pérdidas, denominadas "costos de calidad".

### APORTACIÓN DE DEMING:

**CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO.**- Un proceso es una combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y operadores, que buscan actuar en conjunto, a través de una secuencia de acciones, para dar como resultado un producto o servicio con determinada calidad.

El control estadístico de procesos es un lenguaje matemático con el cual podemos entender los procesos, distinguir las diferencias que experimentan en el tiempo y cuáles son las causas de su variación. Al utilizar las gráficas de control estadístico de procesos, podemos distinguir entre *causas comunes* y *causas especiales*; en ellas se utiliza una fórmula para calcular los límites de variación del proceso, pero antes de dar dicha fórmula revisemos estos dos tipos de causas.

Por ejemplo, analicemos el caso de un estudiante que va todos los días a la escuela en autobús y todos los días tarda un tiempo diferente en llegar, el tiempo de recorrido experimenta variación a diario porque el proceso de transporte es un proceso natural, sometido a la ley de la variabilidad: el tránsito, los semáforos, el estilo de manejo del conductor, si tomó el primer autobús o tuvo que esperar el siguiente porque estaba lleno; todos estos factores son *causas comunes de variación*. Sus efectos no son muy notorios y varían constantemente haciendo variar el resultado.

Otros factores de variación son las *causas especiales*; causas que no son comunes, en nuestro ejemplo las causas especiales serían: pinchaduras de llanta, descomposturas mecánicas, embotellamientos por accidentes de tránsito u obras viales, quedarse sin gasolina, etc.

Ahora bien, la fórmula para calcular los límites de variación del proceso es:

Límite superior = promedio + 3 (desviación estándar)

Límite inferior = promedio - 3 (desviación estándar)

El promedio, es el promedio aritmético de todos los datos, la desviación estándar se obtiene sumando los valores absolutos de todas las diferencias de cada dato respecto del promedio de los datos.

Desviación estándar =  $\left[ \left( \left| \text{Prom.} - \text{dato 1} \right| \right)^2 + \left( \left| \text{Prom.} - \text{dato 2} \right| \right)^2 + \dots + \left( \left| \text{Prom.} - \text{dato n} \right| \right)^2 \right]^{1/2}$

## EL CIRCULO DE DEMING O CIRCULO DE CALIDAD DE SHEWHART

Deming impulsó a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas. El enfoque, conocido como el Círculo de Deming o PHVA ( planear, hacer, verificar, actuar ), impulsó también a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad de la compañía.

El **Círculo de Calidad** consiste en cuatro etapas:

**1.- Planear.-** En ella se desarrollan las siguientes actividades:

- ◆Primero se define la visión o metas; dónde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos) : en otras palabras, se establece el objetivo de la mejora.

- ◆Establecido el objetivo, la persona realiza un diagnóstico para determinar su situación actual en todos los aspectos y definir su problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan en su vida.

- ◆Posteriormente, se define una teoría de solución que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo.

Finalmente, se define un plan de trabajo a implementar y se prueba la teoría de solución.

**2.- Hacer.-** En esta etapa, básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego al programa, como la gráfica de Gantt o la lista de verificación de tareas realizadas.

**3.- Verificar.-** Se lleva a cabo la verificación en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados.

**4.- Actuar.-** Quiere decir que, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios.

Si, por el contrario, no se lograron los resultados, se actúa replanteando la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados. El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en la que se utilice en forma sistemática.

### **LOS 14 PUNTOS DE DEMING**

Deming estableció 14 puntos para la construcción de una cultura de administración de la calidad. Los 14 puntos pueden ser aplicados en cualquier tipo de industria, pequeña o grande: de servicios o manufacturera, en la escuela, el hogar o la vida personal.

Los catorce puntos de la filosofía de Deming son:

1.- Crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios. Crear un plan para ser competitivo y asegurar la permanencia del negocio a corto, mediano y largo plazo, mediante :

a) la innovación

- ★ Crear nuevos productos y/o servicios.
- ★ Crear nuevas tecnologías.
- ★ Desarrollar nuevos procesos y materiales.

b) la investigación y acción

c) la mejora continua del diseño de los productos y servicios con un enfoque centrado en el cliente.

d) el mantenimiento de instalaciones y equipos.

2.- Adoptar la nueva filosofía hace que la cultura de vivir con el error o los productos defectuosos no tengan cabida en un entorno de calidad. El cambio de cultura no es fácil. lleva tiempo y constancia de propósito.

3.- Terminar con la dependencia de la inspección, ya que la inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoría para comprobar las medidas preventivas y detectar cambios en el proceso.

4.- Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios. El precio de un producto no tiene significado si no cumple con la medida de calidad por la que se está comprando. Por comprar con base en el precio, encontraremos en muchas ocasiones productos de baja calidad y alto costo, o sea "lo barato sale caro". Por esta razón hay que buscar minimizar los costos totales y desarrollar proveedores para cada artículo.

5.- Mejorar el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente para mejorar la calidad y productividad, y reducir los costos, para reducir los desperdicios y errores. La mejora en los procesos está en manos de la alta administración, ya que ésta debe buscar la participación activa de expertos en la materia: ingenieros, especialistas en producción, investigadores de mercado, vendedores, etc. para apoyar la mejora continua como cultura de trabajo.

6.- Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo apoyándolos en métodos estadísticos que permitan decidir cuando es completo y cuando no.



7.- Adoptar e instituir el liderazgo; en este punto la supervisión juega un papel importante ya que su principal aportación debe ser eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer sus tareas con orgullo. El supervisor debe ser un líder que guíe a los trabajadores e informe a la alta administración acerca de las condiciones de las instalaciones, materiales y equipos que necesitan ser corregidos para optimizar la operación: defectos heredados, maquinaria sin mantenimiento, herramientas inadecuadas, etc.

8.- Expulsar el miedo, es necesario que la gente se sienta segura y no tenga miedo de expresar sus ideas, aclarar dudas, pedir instrucciones más precisas o alguna otra cuestión.

El miedo es un síntoma de fallas en la contratación, la capacitación, la supervisión, y de la desatención a las metas de la empresa. El miedo desaparecerá en la medida en que la administración se vuelva un apoyo y los empleados desarrollen confianza en ella: esto implica por supuesto un flujo de información de arriba hacia abajo y viceversa.

9.- Romper las barreras entre los departamentos. Los casos que se presentan a continuación son un ejemplo del desconocimiento en que se vive actualmente:

- Cada departamento hace las cosas muy bien para sí mismo.
- La prioridad por la producción nos hace omitir detalles que otros deberán resolver.
- La administración complica las cosas con cambios de último minuto.

Estos casos tienen como factor común la falta de trabajo en equipo que repercute en pérdidas de tiempo e incremento en los costos. Equipos integrados con personal de las diferentes áreas pueden obtener logros importantes en el diseño, calidad, costos y servicios de los productos.

10.- Eliminar los slogans, exhortaciones y las metas numéricas. como cero defectos. sin ofrecer un método para lograrlos. Lo que se requiere no es una exhortación sino una guía proporcionada por la gerencia. la administración puede publicar carteles donde explique a los trabajadores los esfuerzos que están realizando mes con mes para mejorar los sistemas y aumentar la calidad y productividad. sin impactar las cargas de trabajo sino trabajando con más inteligencia. La gente entendería con esto que la administración está asumiendo su responsabilidad.

11.- Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas. las cuotas que toman sólo en cuenta la cantidad, ignorando la calidad, son una garantía de ineficiencia y alto costo. Los estándares de trabajo garantizan que la compañía obtendrá cierta cantidad de artículos defectuosos y desperdicios especificados, y que nunca se mejorarán. Por tanto. La gerencia deberá eliminar estándares de trabajo que no incluyan los parámetros de calidad y costos.

12.- Eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador. ¿Cómo puede estar alguien orgulloso de su trabajo si no sabe cuándo éste es aceptable o no?

13.- Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados. Es necesario que la administración incorpore algunos métodos estadísticos sencillos para el control de la operación diaria.

14.- Implicar a todo el personal en la transformación. La alta administración requerirá la orientación de un consultor experimentado: una tarea importante del consultor será formar maestros e instructores en métodos estadísticos, pero la principal será desarrollar, en conjunto con un estadístico de la compañía, una estructura de calidad que eventualmente pueda desarrollar sus funciones sin la necesidad de su presencia.

Algunas causas de quiebra propias del mundo occidental son:

- Muy poca constancia en el propósito.
- Énfasis en las utilidades a corto plazo.
- Demasiados cambios en la administración.

Los obstáculos que Deming vió, además de las causas de quiebra, son variados: motivación, educación, usos de estándares de trabajo y dependencia de nuevas tecnologías.

## JOSEPH M. JURAN

Nacido en Estados Unidos, en 1951 publicó su primer libro "El manual del Control de Calidad", que lo encumbró internacionalmente.

Juran enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

### APORTACION DE JURAN

Hay muchos aspectos en el mensaje de calidad de Juran; algunos de los principales son su definición de la calidad de un producto como "**adecuación al uso**": su "**trilogía de la calidad**"; consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de "autocontrol" y "la secuencia universal de mejoramiento".

Sólo cuando los productos o servicios responden a las necesidades de precio, fecha de entrega y adecuación al uso, se dice que cumple todas las necesidades del cliente, y por lo tanto, el producto o servicio es vendible.

La adecuación al uso implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación al uso siempre será determinada por el usuario, no por el productor, el vendedor o la persona que repara el producto.

La calidad del diseño es la parte de la calidad que asegura que el producto diseñado satisfaga las necesidades del usuario y la calidad de conformancia se define en el proceso de elaboración de un producto o servicio.

La disponibilidad es otro factor de calidad de la adecuación al uso. Esta parte de la calidad del producto se define durante el uso del producto y tiene que ver con su desempeño y su vida útil.

Por último, el servicio técnico del producto: tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico debe tener una velocidad de respuesta óptima, ser íntegro y competente, es decir, que los empleados estén bien capacitados y den la confianza al cliente de que está en buenas manos.

### **TRILOGIA DE LA CALIDAD**

La trilogía de la calidad según Juran se compone de tres tipos de acciones:

- Control de calidad.
- Mejora de nivel o cambio significativo.
- Planeación de la calidad.

En un proceso existente, se empieza con las acciones de control y en uno nuevo, con las de planeación.

En su libro Planeación para la Calidad, Juran presenta una guía para desarrollar la Planeación de la Calidad en toda la empresa, el mapa de la planeación de la calidad de Juran consiste en los siguientes pasos:

- 1.- Identificar quién es el cliente
- 2.- Determinar las necesidades de los clientes
- 3.- Traducir esas necesidades al lenguaje de la compañía
- 4.- Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades
- 5.- Optimizar las características del producto, de forma que cubran las necesidades de la empresa y del cliente.

- 6.- Desarrollar un proceso que pueda producir el producto
- 7.- Optimizar el proceso
- 8.- Probar que el proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación
- 9.- Transferir el proceso a operación

Otros elementos clave en la implantación de la estrategia de planeación de la calidad en toda la compañía son:

- Establecer metas de calidad
- Elaborar herramientas para la medición de la calidad
- Mejoras continuas en los resultados, incrementando el valor de la compañía: precios especiales y reducción del rango de error, tanto en los procesos de fabricación como en la administración.

### **AUTOCONTROL**

Tanto Deming como Juran sostienen que el 85% de los problemas de calidad son responsabilidad de la administración y no de los trabajadores. Cuando el trabajo se organiza de manera que le permita a una persona tener control total sobre el resultado planeado, la persona puede decir que el trabajo está en un estado de *autocontrol* y que sólo así se le puede hacer responsable de los resultados en calidad y cantidad. “**Autocontrol**” es un término aplicable tanto a la gerencia de una compañía como a una persona que trabaja en un tomo.

Para que alguien pueda decir que está en un estado de *autocontrol*, debe tener los siguientes elementos :

- 1.- Saber cuál es el resultado que se espera de ella, cuáles son los niveles de calidad que debe obtener.

2.- Tener los medios para saber si lo está logrando; esto es, contar con sistemas de medición.

3.- Tener los recursos para lograr estos niveles de calidad, o para corregirlos en caso de desviación. Ello implica estar perfectamente capacitado para desempeñar su trabajo, tomar medidas correctivas, tomar a tiempo las decisiones requeridas y contar con las herramientas y materiales necesarios.

### **LA ESPIRAL DE LA CALIDAD**

Resalta la necesidad de vigilar continuamente al cliente en todas las funciones. Juran cree que el entrenamiento a largo plazo para incrementar la calidad debería iniciarse en los niveles altos de la organización; por tanto, la espiral sugiere el proceso de "mejora continua" y analizar el lugar y la función de "inspección" según lo propuesto por Deming:

## ARMAND V. FEIGENBAUM

Creador del concepto control total de calidad, sostiene que requiere la participación de todos los departamentos de la empresa, no sólo el de producción. La idea es construir la calidad desde las etapas iniciales, en lugar de inspeccionarla y controlarla después de lo hecho.

Considera a las relaciones humanas como fundamentos de las actividades de control de calidad.

### APORTACION DE FEIGENBAUM

**Control total de calidad.** Sostiene que los métodos individuales, como la estadística o el mantenimiento preventivo, son segmentos de un programa exhaustivo de Control de Calidad, así mismo, subraya que la calidad no significa mejor sino lo mejor para el cliente en servicio y precio.

Además, expone que: "la calidad es, en esencia, un camino para administrar la organización" y, así como las áreas de finanzas y mercadotecnia, ha llegado a ser un elemento esencial de la administración actual.

Con este antecedente, se considera al control total de calidad como el proveedor de estructuras, planes y herramientas para administrar la calidad.

**Un Sistema de Calidad Total** puede definirse como sigue:

El acuerdo, en todos los niveles de la empresa, para establecer una estructura de operación, documentada en forma efectiva, técnicamente integrada, con procedimientos administrativos y guías para coordinar las actividades del personal, la operación de las máquinas y la información en el mejor y más práctico camino para asegurar la satisfacción del cliente y optimizar los costos de calidad.



## COSTOS DE CALIDAD

Pueden definirse como aquellos costos incurridos por una industria para dar al cliente un producto de calidad. Se dividen, de acuerdo con su origen, en:

- Costos de prevención
- Costos de evaluación
- Costos de fallas internas
- Costos de fallas externas

Los *costos de prevención* son aquellos en que se incurre para evitar las fallas y sus costos. Los conceptos usualmente manejados en esta categoría son:

- Costos de planeación
- Revisión de nuevos productos
- Entrenamiento
- Control de procesos
- Adquisición y análisis de los datos de calidad
- Reportes de calidad
- Inversiones en proyectos de mejora

Los *costos de evaluación* son aquellos en que se incurre al medir las condiciones del producto en sus etapas de producción. Los conceptos considerados en esta etapa son;

- Inspección de materias primas
- Inspección y pruebas del proceso y producto
- Mantenimiento de la precisión de los equipos de medición
- Evaluación de inventarios

Los *costos de fallas internas* son aquellos incurridos por la generación de defectos durante la operación hasta antes del embarque del producto. Los conceptos incluidos son:

- ↖ Desperdicios
- ↖ Reprocesos
- ↖ Pruebas
- ↖ Fallas de equipo
- ↖ Pérdidas por rendimientos

Por último, los *costos de fallas externas* son los generados por defectos en el producto una vez que son embarcados y son:

- Ajuste de precio
- Retorno de productos
- Descuentos
- Cargos por garantía

## **PHILLIP B. CROSBY**

El concibe el gasto para asegurar la calidad de un producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios.

Crosby dice que "hacer las cosas bien la primera vez" no añade costo al producto o al servicio; pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto sí representa costos extra. A su vez, sostiene que la calidad empieza con la gente, no con las cosas.

Para Crosby, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización.

### **LOS CUATRO FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD**

- 1.- La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia.
- 2.- El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
- 3.- El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el así está bien.
- 4.- La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices.

## LOS 14 PASOS DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD

Para aplicar los cuatro principios es necesario que los empleados formen parte de un programa de mejora de la calidad y sigan los 14 pasos de la administración por calidad:

- 1.- Establecer el compromiso de la dirección con calidad.
- 2.- Formar el equipo para la mejora de la calidad.
- 3.- Capacitar al personal en el tema de la calidad.
- 4.- Establecer mediciones de la calidad.
- 5.- Evaluar los costos de calidad.
- 6.- Crear conciencia sobre la calidad.
- 7.- Tomar acciones correctivas .
- 8.- Planificar el día cero defectos.
- 9.- Festejar el día cero defectos.
- 10.- Establecer metas.
- 11.- Eliminar las causas del error.
- 12.- Dar reconocimiento.
- 13.- Formar consejos de calidad.
- 14.- Repetir todo el proceso.

Toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las **6 C's**.

- 1.- Comprensión:** comienza en el nivel directivo y termina con la comprensión de todo el personal.
- 2.- Compromiso:** la organización establece un compromiso.
- 3.- Competencia:** para lograrla se define un método que garantice que todos entienden y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad.

- 4.- **Comunicación**; que ayude a documentar y difundir las historias de éxito.
- 5.- **Corrección**; que ataque los problemas de incumplimiento.
- 6.- **Continuidad**; se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio.

Otra responsabilidad de la administración es aportar las **tres T** 's: Tiempo, Talento, Tesoro:

- 1.- El directivo debe invertir su tiempo en las actividades del programa de calidad.
- 2.- Debe aportar su capacidad y conocimiento.
- 3.- Debe aprobar los recursos para la implantación de soluciones propuestas por los equipos de acción en calidad.

## **KAORU ISHIKAWA**

Se atribuye al profesor Ishikawa ser pionero del movimiento de los Círculos de Calidad a principios de los sesentas.

### **APORTACION DE ISHIKAWA**

El uso de los métodos estadísticos, el uso del Diagrama de Pareto para priorizar las mejoras de calidad y el Diagrama Causa-Efecto, también llamado Diagrama Ishikawa o de pescado.

El Diagrama Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

### **CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA**

De acuerdo con él, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango. El Doctor Ishikawa expone que el movimiento de Control de Calidad en toda la empresa no se dirige sólo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etc. Algunos de los efectos que se logran son:

- ⌘ Mejora la confiabilidad de los productos.
- ⌘ Bajan los costos.
- ⌘ Crece el mercado para las ventas.
- ⌘ Se discute con más libertad y democracia .
- ⌘ Mejoran las relaciones humanas.

## CIRCULOS DE CALIDAD

Iniciados en 1962 y 1963 con el primer círculo registrado en la compañía de teléfonos y telégrafos Nippón. En un principio, el movimiento se dirigió al sector industrial de Japón; ahora se ha extendido a los sectores bancario y de comercialización.

La naturaleza y los objetivos de los círculos de calidad varía según la empresa en que se implanten. En Japón, se trata por lo general de un grupo voluntario de 5 a 10 trabajadores del mismo taller, quienes se reúnen regularmente, encabezados por un supervisor o un trabajador líder.

Las metas de los círculos de calidad son:

- ❖ Contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa.
- ❖ Respetar las relaciones humanas y construir talleres que ofrezcan satisfacción en el trabajo.
- ❖ Descubrir las capacidades humanas.

Los miembros de los círculos aprenden a dominar el control de calidad estadístico y otros métodos usados para mejorar la calidad, estandarizar la operación, reducción de costos, productividad y seguridad. Se enseñan siete herramientas a todos los empleados:

- 1.- La Gráfica de Pareto.
- 2.- El Diagrama de Causa-Efecto.
- 3.- La Estratificación.
- 4.- La Hoja de Verificación.
- 5.- El Histograma.
- 6.- El Diagrama de Dispersión.
- 7.- La Gráfica de control de Shewhart.

Los miembros del círculo reciben capacitación continua, cuando es posible, pone en práctica las soluciones aprendidas: en otras ocasiones, sus integrantes presionan para que las realice la alta gerencia. Los miembros de los círculos reciben reconocimientos no financieros por las mejoras conseguidas.



## GENICHI TAGUCHI

Es creador del concepto “*diseño robusto*”, el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas de calidad, que a juicio personal tiene una visión más allá de la propuesta de Crosby de sólo cumplir con los requerimientos.

### **DISEÑO ROBUSTO**

Implica diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes y ahorrar dinero en las que al cliente no le interesan.

Taguchi establece que es más barato trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, por que las acciones de mejora de calidad son más económicas, en cuanto más cercanas estén a la etapa de diseño.

Para Taguchi la calidad es “la mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto al cliente hasta su uso total”.

## SHIGEO SHINGO

Es quizás el menos conocido de los gurús de la calidad japoneses en América y Europa. No obstante, su impacto en la industria japonesa y, recientemente, en algunas industrias de Estados Unidos ha sido bastante grande. Un ejemplo de aplicación exitosa de la administración de la calidad, sería sin duda, la armadora de autos japonesa Toyota.

Esta es una de las plantas más sorprendentes en mejoramiento de la calidad y su éxito se concede a sus revolucionarios métodos de manufactura y participación de su personal con la cual implementa 40 mejoras por persona por año en los procesos de producción.

### APORTACION DE SHINGO

#### EL SISTEMA DE PRODUCCION DE TOYOTA Y EL JUSTO A TIEMPO

El sistema de producción Toyota se constituye por sistemas que interactúan entre sí. En conjunto se les conoce como el sistema “justo a tiempo”, cuya filosofía es “cero inventarios en proceso”. No es un sólo sistema a instalar, sino una serie de sistemas que se van sumando y permiten llegar a tener una capacidad de producción que garantice la entrega justo a tiempo.

Las ventajas del sistema de “**cero inventarios en proceso**” son además del ahorro financiero:

- Los defectos de producción se reducen a cero, ya que al presentarse se detiene la producción, hasta eliminar sus causas.

■ Al reducir a cero los defectos, los desperdicios de materias primas por productos rechazados se reducen a cero y los consumos en energéticos y otros materiales consumibles se reducen al mínimo.

■ Las fábricas ocupan menos espacio por que no tienen que guardar inventarios en proceso ni materiales desviados o defectuosos.

■ El sistema de producción se obliga a trabajar sin defectos, lo que lo hace predecible y, por lo tanto, confiable en cuanto a la entrega justo a tiempo.

### **POKA-YOKE**

Otra parte importante del sistema Justo a Tiempo es el concepto **Poka-Yoke**, que quiere decir a prueba de error, también conocido como cero defectos.

La idea básica es detener el proceso donde ocurra un defecto, definir las causas y prevenir aquellas que son recurrentes. En este proceso no se utiliza el muestreo estadístico. Una parte clave del procedimiento es la inspección de todas las causas de defectos que se presentan durante la producción, para identificar errores antes de que se conviertan en defectos. A diferencia del muestreo estadístico, Shingo utiliza el cien por ciento de inspección.

Otro concepto de gran importancia es su definición de desperdicio. Para Shingo el objetivo del control de calidad es evitar el desperdicio, entendiendo éste como cualquier elemento que consume tiempo y recursos, pero que no agrega valor al servicio.

El Poka-Yoke debe ayudar a identificar el desperdicio fácil y rápidamente.

**Cinco S's** : orden y limpieza. Dos características importantes del sistema de producción de Toyota son el orden y la limpieza.

Las **cinco S's** son las siguientes:

- 1.- Serii: selección -Distinguir lo que es necesario de lo que no lo es.
- 2.- Seiton: orden -Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. Hay que establecer indicadores de dónde va cada artículo, y cuántos de ellos van ahí.
- 3.- Seiso: limpieza -Establecer métodos para mantener limpio el lugar de trabajo.
- 4.- Seiketsu: estandarización -Establecer estándares y métodos que sean fáciles de seguir.
- 5.- Shitsuke: mantenimiento -Establecer mecanismos para hacerlo un hábito.

Niveles de prevención Poka-Yoke: Los sistemas de prevención Poka-Yoke pueden ponerse en práctica con sistemas de control en diferentes niveles, cada uno más poderoso que el anterior.

**Nivel cero.** Se da información mínima a los trabajadores sobre las operaciones estándar. Sólo se les notifica cuándo su trabajo es insatisfactorio.

**Nivel 1** (Información de resultados de actividades de control): Se informa de los resultados de actividades de control para que cada trabajador pueda ver claramente cómo su desempeño cumple las expectativas.

**Nivel 2** (Información de estándares): Se publican los estándares.

**Nivel 3.** Construir estándares directamente dentro del lugar de trabajo. Hacer un estándar de su propio ambiente de trabajo, con sus materiales, equipo o espacio. Explicar cuál es la manera correcta de hacer las cosas.

**Nivel 4.** (Alarmas): Para reducir el tiempo de verificación y la velocidad para reaccionar, se debe instalar una alarma visible que avise a los trabajadores tan pronto ocurra un defecto o anomalía.

**Nivel 5 (Prevención):** El sistema de control visual nos da el tiempo y la perspicacia para detectar y eliminar anomalías. A través del proceso de verificación, se descubren las causas de las anomalías y se desarrollan maneras para impedir su recurrencia.

**Nivel 6 (A prueba de errores):** El uso de una variedad de dispositivos para verificar el cien por ciento de los productos, de manera que estén diseñados a prueba de errores o fallas, y se garantice que la anomalía no se presente de nuevo en el proceso.

## **JAN CARLZON**

Es reconocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicios.

### **APORTACION DE JAN CARLZON**

#### **MOMENTOS DE LA VERDAD**

Creador del concepto "*momentos de la verdad*", a partir del cual desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas de servicio.

Los momentos de la verdad son intervalos que pueden durar tan sólo 15 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto con sus clientes.

De acuerdo con Jan Carlzon, en esos momentos la compañía entera se pone a prueba. Su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente.

Las estrategias de calidad de Carlzon consisten en apoyar y hacer de la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más importante y poderosa de la organización, para así poder dar autoridad de pasar, cuando se requiera, por encima de políticas y reglas internas con tal de lograr la satisfacción del cliente.

A esto le llama Jan Carlzon invertir la pirámide organizacional: en vez de que los empleados trabajen para los jefes, que los jefes trabajen para los empleados, y éstos puedan trabajar para los clientes.

## APODERAMIENTO DE LA ORGANIZACION: LA PIRAMIDE INVERTIDA

Al proceso de transferir la autoridad de tomar decisiones sobre las políticas y reglamentos de la organización, le llamó **“empowerment”** o **“apoderamiento”**, con base en una adecuada capacitación y sensibilización de los objetivos de la compañía y de la importancia de los clientes.

El empleado de mostrador no debe sentirse atado por políticas de la organización que se diseñaron pensando que todos los clientes son iguales. Sólo ese empleado se dará cuenta de las diferencias entre cada cliente y deberá tomar decisiones para darle lo que necesita.

Todos los empleados necesitan sentir y saber que son necesarios, por lo que la motivación resulta una pieza fundamental para alcanzar la calidad a través de la gente.

Dar a alguien la libertad de tomar responsabilidades libera recursos en las personas que en otras personas permanecerían ocultos.

Al darle libertad, el personal se vuelve más poderoso, más capaz, y con él, la empresa.

A los clientes no les interesa saber que son parte de un gran mercado definido por estereotipos. Todos queremos ser tratados como individuos.

De esta manera, el empowerment coincide con lo que nos plantea Deming al hablar de expulsar el miedo, es decir, en la medida que la información fluya de arriba hacia abajo y viceversa, y por supuesto que los empleados tengan confianza para decidir o tomar alguna decisión y que sientan el apoyo de la administración .

## 1.1 LA CALIDAD

La calidad no debe ser sólo el resultado, sino todo un proceso de la calidad total dentro de una organización. Es así como surge y se desarrolla en el mundo una nueva filosofía de calidad.

México se regía por un gobierno paternalista que subsidiaba en parte las operaciones de las empresas paraestatales, debido a los cambios que se presentaron en la economía nacional e internacional se da cuenta que es prácticamente imposible seguir con esta mentalidad ya que no era redituable invertir sin recibir nada a cambio; es entonces cuando toma la decisión de descentralizarse y comenzar la venta de las empresas paraestatales, dedicándose de lleno a la administración de empresas públicas y obligando a los empresarios a reestructurarse y volverse más competitivos para afrontar la apertura comercial que se empieza a dar en el país.

Este cambio, no esperado por los empresarios, los obliga a realizar un análisis de las circunstancias en las que se encontraba su organización y así a partir de este punto redefinir objetivos, metas, políticas, programas, procedimientos, etc. y de esta manera ser más competitivos mediante la adopción del concepto de calidad que se venía desarrollando.

Hoy en día se habla del término de calidad en todos los medios, lo mismo en empresas privadas que en organismos públicos. Todo el mundo quiere tener calidad, y no es para menos ya que la organización que logra operar con calidad, es una entidad mejor en muchos aspectos, pues no sólo sus productos y servicios son de alta calidad sino que también la gente que trabaja en ella son personas de gran calidad mental, con una fuerte orientación de servicio a sus clientes, sean estos compradores en el caso de una empresa o ciudadanos en el caso de una dependencia de gobierno.



La competencia global está obligando a las empresas a buscar la excelencia, que no es otra cosa que calidad en los productos y/o servicios, pues sólo en ese estado les será posible sobrevivir y prosperar .

La enorme cantidad de productos y servicios de alta calidad y precios razonables que llegan al país provenientes de otros países ponen a las empresas ineficientes en la cuerda floja. O estas compañías satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes o tienden a desaparecer.

Así, después de haber revisado a los grandes gurús de la calidad estamos en condiciones de hablar del concepto.

Se dice que un cliente no sabe definir "concepto de calidad", pero sí es capaz de definir un producto bueno de uno malo. Así que para él no importa la definición, pero para nosotros que tenemos que crearla es necesario que sepamos que es la famosa **Calidad**.

Así tenemos que:

La Organización Europea para el Control de la Calidad la define como "la totalidad de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que se refieren a su habilidad para satisfacer una necesidad dada.

Armand Feigenbaum dice que " es el compuesto global de las características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento, que conforman productos y servicios, y según el cual al momento de usarlos satisfacerán las expectativas de los clientes.

La American Society for Quality Control, la define como "la suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada.

De acuerdo con Lourdes Munch "la calidad es el conjunto de características del producto que responden a las necesidades del cliente".

Juran la define como "el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente o como, la ausencia de deficiencias en el producto".

Tomando en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea, que esté disponible, con la oportunidad que les convenga y que genere las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa, grupo humano y así continuar sirviendo con eficiencia a sus clientes.

Por lo que se refiere a la definición de calidad en términos del cliente es prerequisite conocerlo en términos de sus deseos, necesidades y expectativas: para de esta manera proporcionar un servicio tal como él lo requiere.

Como ya vimos la palabra calidad tiene múltiples significados mediante los cuales podemos planificarla, así como establecer la estrategia empresarial para lograrla.

Debido a la competencia en el mercado, el ser igual o superior en calidad en los productos o servicios competidores es un objetivo prioritario para el comportamiento de cualquier producto o servicio.

Decir calidad es hablar de ausencia de deficiencias en el producto o servicio ya que las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones, reprocesos y otros daños.

En conjunto todo esto son las formas de insatisfacción en el producto o servicio.

## 1.2 SERVICIO

Antes de entender el concepto de calidad de servicio debemos entender el concepto de servicio.

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones.

Los servicios son el espectro de actividades diseñadas para acrecentar las expectativas y el disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente.

De acuerdo con lo anterior, servicio se puede resumir como la decisión y la actitud personal y libre de poner a disposición de otro todo aquello que necesita para alcanzar su propia perfección, entonces el servicio es un aspecto de sociabilidad natural, el servicio mutuo es uno de los modos de enriquecimiento que produce la solidaridad humana.

Por lo tanto, el servicio es tanto la capacidad como la actividad humana de autodonación consciente, libre y responsable de quien, pone a disposición del otro aquellos medios que le son necesarios para su realización y perfección, obteniendo al mismo tiempo el propio desarrollo personal.

Al hablar de servicio es importante mencionar la adhesión que este concepto ha tenido a la mezcla de mercadotecnia, que se refiere a las variables controlables con las que cuentan las empresas.

Al incluir los servicios en la mezcla de mercadotecnia la dirección de las empresas tiene la oportunidad de responder a objetivos específicamente orientados a incorporar el servicio al cliente, como son:

- Crear la máxima comprensión de los beneficios del producto, ya que la confianza en la disponibilidad de los servicios de respaldo para los productos debe venderse como el producto mismo.

- Crear el máximo disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente.

El servicio es considerado como un producto y como todo producto tiene que desarrollarse, empacarse, fijársele un precio, promoverse, comunicarse, distribuirse y así mismo tiene que mercadearse de manera similar al producto.

Las características de los servicios son básicamente:

**1.- Intangibilidad:**

Los servicios son intangibles, al contrario de los artículos, no se pueden tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios generalmente no tiene nada tangible que colocar en la bolsa de la compra.

**2.- Heterogeneidad:**

Los servicios varían, son difíciles de generalizar, incluso los sobrecargos más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente.

**3.- Inseparabilidad de producción y consumo:**

Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Por ejemplo una deliciosa comida de restaurante puede ser estropeada por un servicio lento o malhumorado.

**4.- Caducidad:**

La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Estas características, principalmente las tres primeras, plantean unos desafíos de calidad únicos en los servicios.

La invisibilidad de los servicios impone una carga especial sobre lo que sí es tangible asociado a ellos, por ejemplo facilidades del servicio o la apariencia del personal del servicio.

### 1.3 CALIDAD EN EL SERVICIO

Hoy en día ya son muchas las empresas y establecimientos que se anuncian con el slogan de “**calidad en el servicio**”. Tampoco es extraño encontrarse con personas que afirman ofrecer un “**servicio de calidad**”.

Tanto quienes producen bienes, como quienes ofrecen algún tipo de servicio están interesados en brindar la máxima calidad. Por otra parte, todo parece indicar que ha surgido desde ya hace algún tiempo una preocupación especial por la persona del cliente.

Ahora bien, para mejorar “*la calidad de servicio*” es preciso tener claro que significa esta expresión: sin embargo, no parece posible mejorar la calidad, si no sabemos en que consiste tal calidad. Esta palabra significa que algo está bien hecho, que posee la perfección que le corresponde.

Cuando se habla de calidad del producto, se hace referencia a la bondad o calidad del producto, pero ¿que ocurre cuando se trata ya no de la calidad del producto sino del servicio, entendiendo el mismo servicio como producto?. Que un servicio es de calidad significa que es un buen servicio o que ha alcanzado su perfección como tal.

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente: existe una gran diferencia entre la primera y la segunda expectativa, ya que las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo diestramente que se realicen, no están dando un servicio de calidad.

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción, ya que la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio, es algo muy engañoso.

Puede significar lo que los clientes creen que ocurrirá en una situación de servicio. Usando el término en el sentido de deseos. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución.

Como ya sabemos el cliente es primordial para las organizaciones que ofrecen un servicio, por lo que es necesario conocer que es lo que desean los clientes de los servicios que se le ofrecen en los diferentes mercados.

Los clientes esperan que un servicio tenga:

Δ **Tangibilidad**

Δ **Fiabilidad**

Δ **Responsabilidad**

Δ **Seguridad**

Δ **Empatía**

**Tangibilidad:**

Los tangibles son la parte visible de la oferta de servicio, como son: instalaciones, equipos y apariencia del personal del contacto, que dan indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible cogerlos físicamente. Por ello los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el servicio.

**Fiabilidad:**

La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud, es decir, la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio. Muchas organizaciones destacadas por un servicio excelente han creado su reputación basándose en la fiabilidad.



**Responsabilidad:**

Responsabilidad es estar listo para servir: es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

**Seguridad:**

La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tanto agradables como entendidos, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada.

**Empatía:** La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más apropiada para satisfacerlo. La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisfaga necesidades.

Aunque la calidad depende de la valorización que cada persona hace sobre un producto o servicio, es preciso establecer algunos lineamientos o parámetros generales que permitan calificar objetivamente la calidad de un producto o servicio.

Para evaluar la calidad debe hacerse referencia a un modelo previamente establecido. Dos establecimientos que ofrecen un mismo servicio, por ejemplo dos hospitales, o dos instituciones bancarias, pueden considerar la calidad de distinta forma.

En un caso la calidad puede referirse a la atención personalizada a los clientes mientras que en otro la calidad consiste exclusivamente en la rapidez con que se ofrece el servicio. El modelo de calidad es distinto en cada caso porque depende del modelo propuesto por cada empresa.

En las empresas de servicio la calidad dependerá del concepto de persona que se maneja: ya que quienes ofrecen y quienes reciben el servicio son personas. La persona manifiesta cómo es y cuánto vale a través de:

- Su acción, es decir, las obras que realiza; y
- Su relación, la forma que tiene de relacionarse con los demás.

*La calidad de servicio*, por lo tanto dependerá de *la calidad de persona* que brinda el servicio; de la forma como esa persona manifiesta una serie de facultades o cualidades propias poniendo en acción su inteligencia, su voluntad, su imaginación, su creatividad, etc.

La calidad de servicio depende también del trabajo mismo, de la obra bien hecha, es decir, de la "calidad de la acción" que se logra con un trabajo bien terminado, efectuado con orden, con puntualidad, cuidando los detalles, etc.

La calidad de servicio depende finalmente de la "calidad de las relaciones humanas", de la capacidad que tenga la persona de darse a sí misma en todo lo que realiza, del modo de relacionarse con las demás personas, con cortesía, amabilidad, respeto, etc.

Al hablar de calidad en las empresas de servicio se consideran dos aspectos: servicio eficiente y trato personal. Dependiendo del grado en que se atiendan estos aspectos, puede hablarse de dos tipos de calidad:

- Relativa y
- Absoluta

La primera sólo comprende algunos de estos dos aspectos, un buen trabajo personal y deficiente servicio, o un eficiente servicio sin un adecuado trato personal.

La calidad absoluta en cambio, comprende tanto la eficiencia en el servicio como el excelente trato personal en donde se deben cuidar hasta los más mínimos detalles, buscando

exceder las expectativas de la persona a la que se ofrece el servicio. Sólo brinda un servicio de calidad quien no olvida que lo que finalmente se debe buscar es el bien de la persona.

De esta manera, un modelo de calidad en el servicio aplicado a cualquier organización debe considerar tres factores, que son:

- 1.- Satisfacción de necesidades del cliente.
- 2.- Trabajo bien hecho.
- 3.- Perfeccionamiento personal.

Los modelos de calidad de servicio son importantes dentro de la organización por que a través de los servicios se pretende satisfacer necesidades, las cuales actualmente se ha diversificado y sofisticado mucho. Es por eso que se hace necesaria la aplicación de un modelo de calidad de servicio de la manera más rápida y eficaz.

Toda empresa de servicio debe caracterizarse por una satisfacción de necesidades personalizada, lo que implica tanto un conocimiento certero y amplio de la necesidad que se pretende satisfacer, como la habilidad para descubrir en cada caso lo que el cliente requiere.

Cada servicio que ofrece una empresa debe ser considerado como único pues sólo se da una oportunidad para brindar un servicio con calidad.

La calidad de cualquier servicio de cualquier organización debe basarse en la eficiencia y en la eficacia: a través de la eficacia se pretende lograr los resultados pretendidos, y por medio de la eficiencia se pretende seguir los procedimientos establecidos.

La eficacia en la calidad de servicio depende tanto de la opinión del cliente respecto al servicio, como de la forma en que dicho servicio contribuye al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

La eficiencia en cambio dependerá de la especificación detallada del servicio de los procedimientos empleados y no recae solamente sobre quien ofrece el servicio, sino sobre todas las áreas involucradas en la cadena de servicio. De ahí que la eficiencia de un servicio dependerá de la óptima calidad con que cada empleado ofrezca la parte del servicio en la que interviene.

Por lo tanto, la persona que ofrece el servicio es la parte más importante de la calidad de servicio. La calidad humana constituye la materia prima de las empresas de servicio.

Podemos decir en base a todo lo anterior que calidad de servicio es el resultado de una adecuada satisfacción de necesidades, mediante servicios excepcionales ofrecidos por los empleados con una excelente capacidad de autodonación.

La calidad de servicio constituye el mejor exponente del respeto efectivo por la persona del usuario y representa el medio más eficaz para asegurar el éxito de la empresa. de la misma forma la calidad de servicio hace que el trabajo de los empleados sea más ético y exitoso.

Finalmente la calidad de servicio es el distintivo de las empresas sobresalientes y consiste en una preocupación excepcional por los clientes traducida en una calidad y un servicio excepcionales.

No hay mejor forma de lograr y mantener una ventaja competitiva que a través de la calidad de servicio, la cual proporciona fidelidad, confianza y lealtad de los clientes hacia la empresa.

## 1.4. EL CLIENTE

Al hablar del cliente, forzosamente tenemos que tener una clara diferencia entre cliente y consumidor. Consumidor es: "Aquella persona que compra lo que necesita para satisfacer sus necesidades y no recibe ningún seguimiento o atención posterior a la compra, por parte del vendedor, la empresa o institución que proporcionó el producto o servicio".<sup>1</sup>

*El cliente* es, al igual que el consumidor, "el que compra o adquiere lo que necesita, pero se concibe como alguien a quien se le debe proporcionar algo adicional. Ésto es lo que conocemos como seguimiento o tratamiento de una relación que va más allá del simple hecho de comprar y vender, se trata de establecer algo más personal con el cliente: la estrategia principal es dar un valor agregado al cliente a través de un servicio de calidad".<sup>2</sup>

Un cliente es un ser humano que puede ser joven o viejo, un compañero de trabajo, en resumen, un cliente es la razón de existir de nuestra organización.

---

<sup>1</sup> Eric de la Parra, Seminario: Esfuerzo en el servicio al cliente y su atención personal. AMA p.78

<sup>2</sup> Idem, p.78

## 1.5. SATISFACCION

*Satisfacción* es obtener aquello que se esperaba, es que sean cubiertas las expectativas de nuestros clientes con los servicios que les otorgamos. Proporcionar satisfacción a alguien no sólo enriquece a la persona que se satisface, sino también a aquel que proporciona con sus acciones la satisfacción de otro.

“Toda las influencias que existen sobre la percepción de la calidad, hacen que los estudios sobre la satisfacción del cliente resulten sumamente complejos, pero son indispensables ya que los clientes tienden a guardar silencio respecto a su insatisfacción en materia de servicio; esto se debe a que la mayor parte de los servicios involucran a alguna persona y para el cliente expresar su descontento equivale a incriminar a alguien o ponerlo en una situación difícil. Esto es muy peligroso para quien proporciona el servicio, ya que un cliente a quien no se le satisface en su primera experiencia es casi siempre un cliente perdido”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Eric de la Parra, op.cit p.84

## 1.6. CERTIFICACION DE LA CALIDAD

*La certificación de calidad*, según lo establece el Quality Assurance Institute, es la función que a través de la medición y el análisis trabaja continuamente para mejorar los procesos informáticos con estándares, procedimientos y control de calidad, de tal manera que los directivos puedan tener la certeza de que cuando su personal los utilice generará productos libres de defectos que cumplan con los requerimientos y sean adecuados para el uso.

Son las acciones necesarias para proporcionar confianza en que el producto validado se adecúe a los requerimientos técnicos establecidos.

Todo lo anterior, es con el fin de lograr un mejoramiento continuo en la creación de sistemas, de tal manera que se asegure la calidad de un sistema desde el desarrollo hasta el mantenimiento del mismo.

## 2. MOVIMIENTO EN MEXICO HACIA LA CALIDAD TOTAL

El Instituto Mexicano de Control de Calidad IMECCA fue fundado en 1973, esta institución pionera de la Calidad en México surge ante la necesidad de una cultura propia nacional de calidad. Integrada por aproximadamente 200 empresas y 700 individuos, esta institución propicia el compromiso tanto de dependencias gubernamentales, como de la iniciativa privada, para fomentar y realizar eventos que favorezcan el desarrollo de la calidad en esa entidad.

IMECCA, se ha preocupado por involucrar en los esfuerzos por la calidad tanto a los altos directivos como a todos los demás niveles de la organización, reforzando una mentalidad de logro, no de actividades. Sin embargo, no sólo aplica programas en las empresas, también forma expertos en calidad, que a su vez implementan y difunden estos conocimientos con una verdadera preparación y sentido ético.

IMECCA ha desarrollado una Filosofía Nacional por la Calidad, que ha despertado interés no sólo a nivel nacional, sino en varios países de América Latina, Europa y Asia. En el transcurso del tiempo ha habido una evolución en las técnicas y en la percepción de la calidad, pero el tiempo ha demostrado que se requieren extraordinarios gerentes.

Actualmente, la visión se ha ampliado al concepto de Calidad Total, que involucra todas las operaciones a todos los niveles.

A pesar de que México ha avanzado notablemente en administración de la calidad, también es evidente que se tiene un gran rezago en productividad. En muchos países de Oriente y no sólo los gigantes como Japón y Taiwán, sino incluso aquellos que recién han iniciado su proceso de industrialización como Malasia, Tailandia e Indonesia, tienen una productividad siete u ocho veces mayor que la que existe en México. Esto se debe en gran



medida al atraso en procesos de manufactura, pues no se logra ser competitivos con maquinarias que tienen veinte años o más de retraso.

El precio es uno de los requerimientos del cliente con los que hay que cumplir y no se debe descuidar por ningún motivo. Y si bien, se encuentran productos mexicanos de muy buena calidad, en la mayoría de los casos resultan caros. Hacer caso omiso del precio sería entonces, negar la validez del concepto de calidad total.

## 2.1. FUNDAMECA

El 14 de abril de 1988, se constituye legalmente la Fundación Mexicana para la Calidad Total, después de estudiar profundamente las necesidades nacionales en esta área. Esta organización nació con una ambiciosa misión que es la de impulsar y promover una cultura de calidad total en México, adecuada al entorno, y así contribuir al desarrollo nacional, no sólo apoyar las organizaciones, sino procurar un cambio de cultura para que la calidad pase a formar parte de los valores importantes de los mexicanos.

La búsqueda de la calidad en México se remonta varios siglos atrás. El primer esfuerzo formal y reconocido como tal se realiza en 1954, cuando se funda el **Centro Industrial de Productividad**, patrocinado por CONCAMIN, la embajada Americana y la CTM. Bajo el mandato del C. Lic. Presidente Adolfo López Mateos, la institución cambió de nombre por el de Centro Nacional de Productividad, participando en esta ocasión industriales, banqueros y empresas de seguros, los principales sindicatos del país y el Gobierno Federal.

Por otra parte, desde los años 30's, se había iniciado un movimiento por el control de calidad que tomó auge en los 70's. En los 80's, el Centro Nacional de Productividad formando ahora, parte de la Secretaría del Trabajo.

En los 80's, el concepto de productividad entra en crisis, tanto en México como en el mundo.

**FUNDAMECA**, se dirige no a los especialistas en calidad, sino a los líderes de opinión: de empresarios, del sector público, de las universidades y de centros de educación superior, de sindicatos y de los medios de comunicación.

La mercadotecnia ocupa un lugar importante en este nuevo enfoque de calidad total; en el que *desde el diseño se debe procurar una excelente calidad y no esperar a que esté fabricado el producto para controlarla.*

Este control, sólo debe verificar que el diseño estuvo bien hecho. Para lograrlo hay que tomar en cuenta que el cliente tiene muchas necesidades y debe quedar satisfecho en todas sus expectativas: el producto en sí, su funcionalidad, la intención del vendedor y servicios posteriores.

La **FUNDAMECA** ha obtenido importantes reconocimientos en el extranjero pero le falta mucho por hacer:

- ❶ Se debe vincular más el concepto de calidad o el de calidad total.
- ❷ Debe haber más interrelación entre el movimiento ecologista y el de calidad total.
- ❸ debe correlacionarse la filosofía de la calidad con conceptos éticos y estéticos que constituyen su fundamento esencial.
- ❹ Debe hacerse aún mucho más investigación de la que existe en México ( y no sólo en Japón, en Europa o E.U. ) y de la historia de la calidad en México.
- ❺ Debe darse una educación mucho más intensa del consumidor para que sea más exigente y esté más informado.
- ❻ Debe crearse un código de conducta entre los diversos despachos de consultoría y educación en calidad para evitar muchos de los abusos que ahora ocurren.
- ❼ Desde luego, todo el sistema educativo nacional debe ofrecer una mejor educación en la calidad y una mejor calidad en la educación.

## 2.2. BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN MEXICO

El movimiento para la calidad total debe traer como beneficio una mejoría real y tangible en la calidad de vida de todos los mexicanos.

El movimiento hacia una cultura de calidad total en México es: dinámico, innovador, ligeramente desordenado y muy entusiasta.

Se está aprendiendo que para incrementar la competitividad y las exportaciones es indispensable avanzar paso a paso hacia una nueva cultura organizacional cuyas creencias y valores primarios sean:

- ☞ La precisión y la exactitud en todas las actividades de las organizaciones.
- ☞ La toma de decisiones basada siempre en información (interna y externa): de problemas y de sus causas de lo actual y de sus tendencias; propia y comparativa con la competencia nacional e internacional.
- ☞ La orientación a conocer, comprender y satisfacer siempre todos los requerimientos y necesidades de clientes y usuarios.
- ☞ El trabajo inteligente, en lo individual y en grupo, y con una creciente delegación de autoridad a todo el personal.
- ☞ La reestructuración de las pirámides organizacionales hasta volverlas más planas, ligeras y orientadas a acelerar la respuesta a todas las demandas de servicios.
- ☞ La reducción estratégica de los costos de producción de bienes o servicios a lo largo y a lo ancho de toda la empresa para darle más valor al cliente.
- ☞ El mejoramiento continuo de todos los proveedores mediante la medición sistemática de todos los cambios y mejoras que se hagan.
- ☞ El sentido de autocrítica permanente e informada sobre toda la empresa.

Esto es la calidad total, ocurre a lo largo y a lo ancho de la organización y va más allá de los límites de la misma al involucrar y beneficiar a todo su público: accionistas, empleados, proveedores, clientes y a toda su comunidad.

**Existen muestras del vigor y fuerza del movimiento de calidad total en México:**

- ✓ Existen centros estatales o regionales de calidad.
- ✓ Las principales universidades del país ofrecen cursos básicos o avanzados sobre la calidad.
- ✓ En el sector público existen procesos de apoyo a la calidad en las Secretarías de Turismo, Salud y Contraloría de la Federación, así como en las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial.
- ✓ Hay publicaciones, asociaciones e innumerables congresos y cursos sobre esta materia.
- ✓ La oficina del Premio Nacional de Calidad, está cumpliendo adecuadamente sus funciones de administrar, informar y difundir el premio.

Pero también se debe reconocer que al menos tendrán que pasar más de 20 años de un esfuerzo continuo para que se de un cambio real, permanente e irreversible en la cultura del trabajo en México. Además, los sindicatos tendrán que apoyar mucho más consistentemente por su propia conveniencia.

### 2.3. CALIDAD TOTAL ( COSTOS DE CALIDAD )

Por *costo de calidad*, se entiende aquél en que se incurre la empresa al no desempeñar sus actividades en forma adecuada (costos variables), así como al establecer procedimientos para mejorar la calidad de los trabajos y verificar su cumplimiento (costos controlables).

El Costo de Calidad se puede integrar de la siguiente manera:

#### **Costos evitables:**

- ▲ Errores
- ▲ Correctores de los defectos
- ▲ Mermas en inventarios
- ▲ Devoluciones de los clientes
- ▲ Faltantes en efectivo
- ▲ Reprocesos de los trabajos

#### **Costos controlables:**

- ▲ Revisión de las actividades
- ▲ Planeación
- ▲ Adiestramiento

## 2.4. PRINCIPALES PROMOTORES DE LA CALIDAD EN MEXICO

Existen dos instrumentos para promover la calidad como es el **Premio Nacional de Calidad (PNC)**, que crea dos alicientes: el primero, que a la empresa que hizo el esfuerzo se le da un reconocimiento público, este no es sólo un mérito y un honor sino también es algo que tiene un valor económico. Cuando una empresa es acreedora el PNC refleja que es una buena empresa. Por otro lado, también estimula a que otras empresas traten de seguir los pasos de las empresas que han sido ganadoras del Premio.

En el PNC, el gobierno actúa como autoridad, para darle una mayor formalidad al reconocimiento, pero no es él quien lo otorga. El proceso de evaluación lo realizan personas especializadas en materia de calidad que trabajan en empresas privadas. Es un proceso totalmente técnico y objetivo. Todo el proceso técnico del PNC ha sido diseñado básicamente por la Fundación Mexicana para la Calidad Total entre el sector privado y el público.

Otro instrumento son **las normas de calidad**, estas normas logran que si una empresa quiere tener procesos de calidad y sigue todos los pasos que le dicta esta norma, la obtendrá.

Si cumple con las normas de calidad se le va a reconocer internacionalmente, ya que esa norma es equiparable a los estándares internacionales.

## 2.5. NORMAS DE CALIDAD EN MEXICO

Existen alrededor de 5500 normas oficiales de normalización; para que haya más normas, es necesario que se pongan de acuerdo diversos sectores (científico, educativo, industrial y el que forman los consumidores) con respecto a las características que deben tener los productos. Esto se refleja en una norma y es un parámetro con el cual medir la calidad.

La norma, es algo que se vuelve cada vez más importante, especialmente si se quiere participar en el comercio internacional.

Cada país está exigiendo que, cuando un producto se importe, cumpla con un mínimo de requerimientos en materia ambiental, de seguridad para el que lo consuma, de información, etc.

La normalización es un instrumento que ayuda a las empresas a lograr calidad.



## 2.6. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

En México, en el año de 1985, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial hizo entrega por vez primera, de premios nacionales y reconocimiento de calidad a aquellos productos que cumplían con los requisitos mínimos establecidos por las normas.

Este acontecimiento tuvo una trascendencia tal, que el Gobierno Federal decidió institucionalizar **El Premio Nacional de Calidad**. Las condiciones de la economía nacional e internacional propiciaron que el 29 de noviembre de 1989, el señor presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari firmara el decreto por el que se determinan los procedimientos para la selección de los ganadores, el otorgamiento y el uso del Premio Nacional de Calidad, documento que se publicó en el diario oficial y que incorpora el concepto de calidad total a las políticas federales de modernización industrial, desarrollo tecnológico e internacionalización de la economía mexicana.

Así, nace el actual Premio Nacional de Calidad que constituye el reconocimiento anual que hace el Gobierno de la República a las organizaciones que destacan por la aplicación de procesos de mejoramiento continuo integral, a través de un enfoque de autoevaluación y cambio cultural hacia la calidad total.

*Los principales objetivos del premio de acuerdo con el decreto citado son los siguientes:*

◇ Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad total en las unidades productivas de bienes y servicios del país.

◇ 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 de regulación.

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

Durante el período comprendido entre 1990 y 1992, los sistemas y procesos que en materia de mejora continua fueron aplicados por las organizaciones mexicanas industriales, comerciales, y de servicios tuvieron como modelo de referencia el propuesto por el Premio Nacional de Calidad.

Las experiencias aportadas, el número de organizaciones involucradas formalmente, así como la consulta e investigación que durante este tiempo se realizó han dado como resultado la versión revisada y corregida del **modelo de mejora continua del premio nacional de calidad 1993**.

La información contenida en la guía de criterios de puntuación para la evaluación final de las organizaciones participantes significa para todas las organizaciones de México (públicas y privadas) la gran oportunidad de visualizar nuestro futuro hacia *calidad total*.

Este modelo es ya una referencia en varios países de América y tiene validez mundial, gracias a la profundidad de su enfoque y a la transparencia de su mecanismo de evaluación.

Siendo la mejora continua hacia la calidad total, la herramienta más poderosa con la que contamos los mexicanos para hacer frente a la competencia por los mercados mundiales, debe exhortarse a las organizaciones a comprometerse y permanecer en el proyecto de hacer de la palabra México un sinónimo de calidad.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad son los elementos que permiten revisar y evaluar a las organizaciones participantes; determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores y también para que las organizaciones de México

conozcan, a través de un proceso de autoevaluación, sus áreas fuertes y las áreas de oportunidad de mejora en sus procesos de calidad total.

Dichos criterios también cumplen con tres grandes objetivos nacionales para el fomento de una cultura mexicana de calidad y de productividad:

- Crear conciencia sobre la necesidad urgente de mejorar la calidad a partir de las expectativas reales y completas de los clientes o usuarios a nivel nacional, es decir, coincidir en una filosofía y visión amplia y actualizada del concepto de calidad.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información dentro de las organizaciones como entre los diversos sectores o ramas bajo un denominador común de los requisitos clave (o criterios) para incrementar la competitividad, al dar siempre un valor creciente o superior a los clientes y usuarios, al mismo tiempo que se optimiza la productividad.
- Convertirse en una herramienta de trabajo para el diagnóstico y la planeación de la propia organización en sus procesos de calidad total.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad se dirigen, por tanto, a lograr objetivos orientados a resultados: definir los requisitos clave para dar un valor superior a los clientes o usuarios, y al mismo tiempo, optimizar la rentabilidad, la productividad y la efectividad de la organización.

Para lograr estos objetivos, los criterios se encuentran sólidamente fundamentados en una serie de valores que integran tanto los requisitos y expectativas completas de los clientes o usuarios, como el desempeño global de la organización para dar a los clientes el valor esperado.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad suponen y se fundamentan en los siguientes valores:

- ☆ Calidad centrada en dar valor superior a los clientes (respecto a la voz del usuario).
- ☆ liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.
- ☆ Mejora continua, o la calidad como proceso, no como producto.
- ☆ Participación inteligente e informada de todas las personas (respecto a la voz de todos los trabajadores, empleados, técnicos y gerentes).
- ☆ Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- ☆ Calidad por diseño y prevención.
- ☆ Visión a largo plazo.
- ☆ Administración por resultados.
- ☆ Desarrollo de alianzas con los proveedores.
- ☆ Calidad con responsabilidad social (lo que incluye el respeto al medio ambiente).

## **SISTEMA DE CALIFICACION**

### **Primera fase**

La oficina del Premio Nacional de Calidad publica una convocatoria en el diario oficial en el mes de enero de cada año para invitar a las organizaciones a participar en el concurso para el premio. Las empresas deben de entregar un reporte inicial (máximo 10 páginas) a la oficina entre los meses de abril y mayo, en el cual describan el sistema de calidad que tienen implantado. Se evalúan dichos reportes por 6 personas especialistas en calidad asignadas por la oficina, donde para cada subcategoría individualmente generarán una calificación.

Las cuales se entregarán a un comité de selección que descartará la calificación más alta y la más baja generando un promedio. Las personas que alcancen dicho promedio serán seleccionadas para pasar a la siguiente fase.

### **Segunda fase**

Las empresas seleccionadas deben de generar un segundo reporte más extenso (máximo 125 páginas) para el mes de agosto, donde describan con mayor detalle su sistema de calidad utilizando para ello la guía de criterios de puntuación para la evaluación final de las organizaciones participantes: éste se entrega a la oficina del premio, en donde diferentes evaluadores lo calificarán en forma individual y posteriormente se hará un consenso para llegar a una calificación única. Los reportes que contienen dichas calificaciones son entregadas al comité de selección del cuál elegirá a las empresas finalistas a pasar a la tercera fase:

### **Tercera fase**

En esta fase los evaluadores realizan una visita a las empresas finalistas para corroborar todos los puntos mencionados en el reporte extenso que se analizó en la fase anterior, con respecto al sistema de calidad de cada organización. Se generará un último reporte que contenga las observaciones de las visitas, el cual será entregado al comité, quienes finalmente elegirán al ganador. El presidente de la República entregará el premio en el mes de noviembre.

El sistema de calificación se basa en tres dimensiones: *enfoque, implantación y resultados.*

### **Enfoque**

Son los métodos que emplea la organización para alcanzar los propósitos considerados en los elementos a examinar. Los parámetros para su calificación son:

- ↻ Grado en el que el enfoque se basa en la prevención.
- ↻ Qué tan adecuadas son las herramientas, técnicas y los métodos para los requerimientos.
- ↻ Eficacia del uso de herramientas, técnicas y métodos.
- ↻ Grado de aplicación sistemática, integrada y consistente del enfoque.
- ↻ Grado en el cual el enfoque incluye la autoevaluación eficaz, la retroalimentación y los ciclos de adaptación para sostener una mejora continua.
- ↻ Grado en el cual el enfoque se basa en información cuantitativa, objetiva y confiable.
- ↻ Indicadores de enfoques exclusivos e innovadores, incluyendo nuevas adaptaciones significativas y eficaces de herramientas y/o técnicas utilizadas en otras aplicaciones u otros tipos de negocios.

### **Implantación**

Es el grado en el cual se aplican los enfoques a todas las áreas y actividades pertinentes implicadas y consideradas en los elementos a examinar. Los parámetros son los siguientes:

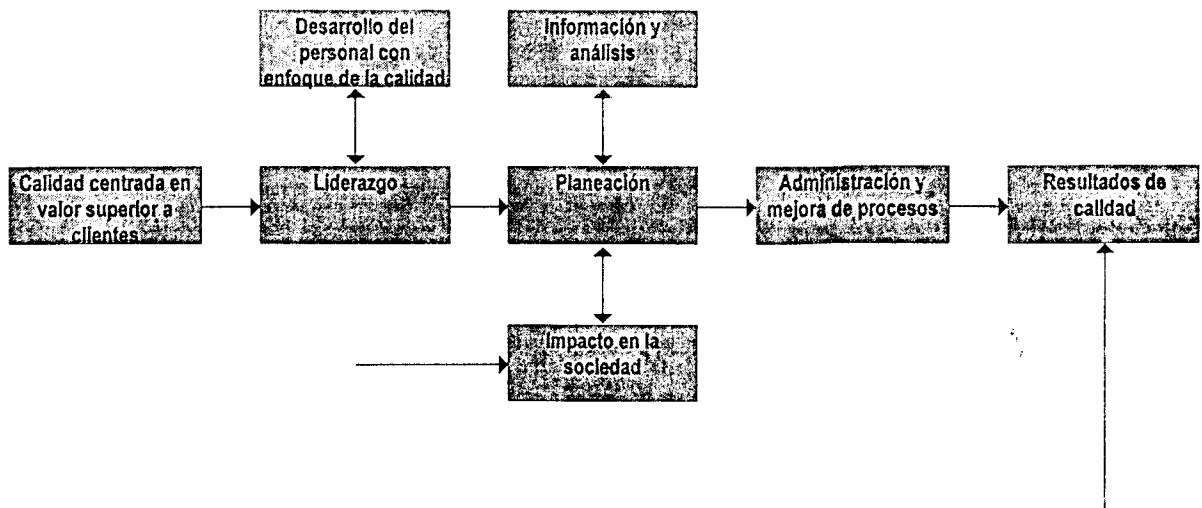
- ↻ Aplicación apropiada y eficaz de las características de todos los productos y servicios.
- ↻ Aplicación apropiada y eficaz de todas las transacciones e interacciones con los clientes.
- ↻ Aplicación apropiada y eficaz de todos los procesos internos, a las actividades, instalaciones y a los trabajadores.

### **Resultados**

Son los efectos y las consecuencias de alcanzar los propósitos considerados e implicados en los elementos a examinar. Sus parámetros son:

- ⇒ Niveles de calidad demostrados.
- ⇒ Aportaciones de los efectos y consecuencias en la mejora de calidad.
- ⇒ Índice de mejora de calidad.
- ⇒ Alcance de la mejora de calidad.
- ⇒ Demostración de mejoras sostenidas.
- ⇒ Importancia de las mejoras del negocio en la organización.
- ⇒ Comparación con los líderes de la industria y del mundo.
- ⇒ Capacidad de la organización para demostrar que las mejoras son el resultado de sus prácticas y acciones de calidad.

## MODELO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD CRITERIOS DEL SISTEMA DE EVALUACION



Algunas de las características de los participantes del Premio Nacional de Calidad de acuerdo a sus calificaciones son:

1.- Calificaciones más bajas

Liderazgo pasivo

Sistemas reactivos a los clientes

Medidas /marcos de referencia limitados

Estancamiento

Sistemas de calidad parcial

Falta de evaluación de ciclos de cambio

2.- Calificaciones más altas

Metas de calidad agresivas

Conducción a través de comparaciones (benchmarks) y tiempos de respuesta

Sistemas proactivos hacia los clientes

Orientación cuantitativa

Grandes inversiones en recursos humanos

3.- Hallazgos generales - problemas

Falta de una clara definición de calidad

Sistemas de calidad parcial

Falta de una estrategia de calidad

Falta de medidas de calidad

Falta de conciencia de lo mejor

Sistemas reactivos a los clientes

4.- Hallazgos generales - fuerzas

Metas de calidad agresivas, impulsadas por comparaciones y tiempos de respuesta

Uso de todos los “puestos de escucha” de los clientes

Capacitación amplia y completa: evaluación / refuerzo

Calidad en todas las operaciones: integración a través de funciones



#### 5.- Indicadores clave de excelencia - Liderazgo

Líderes altamente visibles

Metas agresivas

Fuerte conducción por tiempos de entrega

Valores claros que pueden recordarse fácilmente

Organización más plana

Actitud de “todos podemos aprender de los demás”

Contacto con los clientes

Los gerentes actúan como apoyo

#### 6.- Indicadores clave de excelencia -Información y análisis

Orientación cuantitativa

Medidas internas y externas de interrelación

Ampliamente diseminado y accesible

#### 7.- Indicadores clave de excelencia -Planeación estratégica de calidad

Planeación de calidad integrada en la planeación del negocio

Horizonte a largo plazo

Impulsores de planeación agresivos derivados del estudio de líderes mundiales

Cubre productos y servicios

Objetos clave derivados de los requerimientos de los clientes

Relacionada con los proveedores

#### 8.- Indicadores clave de excelencia - Desarrollo y administración de los recursos humanos

Clientes internos

Capacitación e instrucción completa

Autoridad y responsabilidad para actuar: asignaciones flexibles

Reconocimiento individual y por equipo

### 3. LIDERAZGO

Un liderazgo eficaz y eficiente es indispensable para el éxito de la empresa. Lo que realmente distingue a un buen líder es su capacidad para hacer que las cosas sucedan, su capacidad para lograr los resultados que se propone una organización.

Para hablar de que la empresa tiene una dirección estratégica tenemos que partir del elemento humano, que da como resultado que en las organizaciones se tenga un liderazgo del grupo de dirección orientado a una cultura estratégica, es decir, que su desempeño está siempre subrayando los hechos por venir y no los ya acontecidos.

Esto implica que la organización dedica un gran esfuerzo y tiempo al proceso permanente de análisis y evaluación de las condiciones que rodean a las actividades de la empresa, a fin de que ésto permita la definición de escenarios del entorno económico político y social, bajo los cuales será posible que la empresa establezca sus objetivos, estrategias y planes, con una visión de largo plazo.

Cuando hablamos de una dirección estratégica, hablamos de planeación con una visión de largo plazo. Es hablar de un proceso intelectual o de pensamiento que hará brotar las ideas para proyectar nuestra acción hacia el logro de un objetivo predeterminado.

Esto genera un pensamiento estratégico en esa visión del porvenir y conduce a un estilo de dirección que encamine nuestras acciones hacia algo más perfecto, hacia algo mejor, dentro de un movimiento que no sólo transforme sino que perfeccione, a través de un proceso constante y permanente (una manera de ser y hacer) que nos lleve por un camino de profundización y que finalmente quedará expresado en un nivel de eficiencia y productividad.

Cuando hablamos de una dirección estratégica, podemos decir que pretendemos de alguna forma buscar un concepto orientado hacia una "ciencia" del porvenir, de ese porvenir

del cual no tenemos experiencia pero, basándonos en los caminos aprendidos del pasado y partiendo de la premisa - aunque ésto pudiera ser una contradicción - de que el futuro va a ser diferente, un futuro que de alguna manera ya está trazado y que nos jala y nos impulsa dentro del concepto y medida que tenemos del tiempo, con el fin básico de intentar ver, desarrollar una perspectiva y actuar congruentemente o sea, dirigir estratégicamente nuestra acción .

En todo esto juega un papel muy importante el liderazgo efectivo, un buen liderazgo, ya que éste es esencial y un ingrediente indispensable para el éxito de una empresa.

El tener algunas de las características que tradicionalmente se han utilizado para definir a un buen líder, como es la inteligencia, el carisma, la capacidad de comunicación y de integración de grupos interdisciplinarios, etc, no son tan importantes como la gente cree sino vienen acompañados de una capacidad para lograr resultados.

Lo que realmente distingue a un líder es su capacidad para hacer que las cosas sucedan y, consecuentemente, es el que sabe como hacer mejor la tarea y el que sabe más acerca del grupo que maneja, o sea, que no solamente es un hombre inteligente, sino que sabe que tiene talento y lo usa. Por lo tanto, es un hombre educado, con una inteligencia entrenada para pensar y razonar. Ser líder depende en cierto grado de la personalidad.

Muchas veces alguien se convierte en líder por accidente, simplemente porque estaba en el lugar adecuado en el momento preciso, o por factores de educación, edad, experiencia, antecedentes familiares, etc.

El líder es el que ejerce influencia sobre otros para trabajar para el logro de una meta común, es el que motiva y actúa de acuerdo con las condiciones coyunturales y la cultura de la empresa. El estilo de liderazgo podrá cambiar de acuerdo con las circunstancias y el momento: la cultura de la empresa podrá transformarse, pero no la personalidad del líder.

## ESTILO Y COMPORTAMIENTO

Es importante distinguir entre un estilo de liderazgo y el comportamiento del líder, ya que el estilo se refiere y es una consecuencia de las necesidades del líder que en alguna forma motivan sus comportamientos, es decir, que éste está más en relación con las necesidades que busca satisfacer el líder, encontrando por lo tanto que sus acciones o comportamiento se combinan de acuerdo con los cambios en las circunstancias aunque sus necesidades básicas permanezcan constantes.

Ahora bien, no hay líder sin grupo y no hay grupo sin líder, por lo tanto es muy importante que el líder conozca al grupo que está dirigiendo, lo cual le permitirá establecer los mecanismos de interacción, así como la comunicación y, consecuentemente, de ahí se derivan las bases para negociar con el grupo para un buen desempeño orientado al logro del objetivo.

Aquí es imprescindible conocer aspectos como los relacionados con cual es la posición del líder, su estructura humana y las características del equipo. La relación líder-equipo es indispensable para medir y saber cómo funciona el poder y la influencia que el líder proyecta hacia el grupo y las respuestas de sus miembros hacia los requerimientos fijados por el líder. En la medida en que el grupo entienda y comparta los objetivos establecidos, el líder logrará la respuesta adecuada.

Si el líder es aceptado y reconocido como tal por los miembros del grupo y éste mantiene una posición sólida de poder, podemos decir que cuenta con los ingredientes necesarios para tener éxito. Por el contrario, cuando el líder tiene una relación pobre con los integrantes de su equipo, éste no está adecuadamente estructurado y provoca debilidad en la conducción (falta de poder), su influencia y su capacidad de logro a través de otros queda cuestionada.

El establecimiento de una relación personal del líder con su grupo le permitirá lograr una identificación del equipo con los objetivos y consecuentemente será más fácil el logro del objetivo al contar con el afecto y la confianza de sus seguidores. El hecho de que el líder genere admiración le permitirá ejercer una mayor influencia, independientemente de su posición de poder.

Douglas Mc Gregor revolucionó lo conocido y aceptado hasta la década de los cincuenta, para imponer su nueva teoría de estilo de liderazgo en la administración de los recursos humanos, orientado hacia un sistema más democrático, enfatizando un liderazgo orientado al grupo, más que un sistema de supervisión directa, mediante la participación de la gente y lograr el compromiso del grupo.

Sin embargo, aunque siempre hemos preferido y practicado el tipo de liderazgo democrático y participativo, el del hombre "Y" de Mc Gregor, no podemos dejar de reconocer, si queremos ser objetivos, que en el liderazgo del hombre tipo "X", dentro de ciertas condiciones y circunstancias, éste puede ser un tipo de liderazgo eficiente. Sería absurdo pretender un liderazgo tipo "Y" en su acepción pura, por ejemplo, en el ejército, pues diferentes tareas o funciones requieren diferentes tipos de liderazgo.

## ACEPTACION DEL LIDERAZGO

El líder que no se gana el afecto y la confianza de su equipo, sólo tendrá la influencia que nace como consecuencia de su autoridad jerárquica: mueve pero no motiva.

Por ésto, es muy importante que el líder se preocupe auténticamente por ser aceptado por su grupo como tal para garantizar el logro del objetivo.

Es importante saber como nos ve nuestra gente, ya que una cosa es nuestra percepción de la imagen que proyectamos y otra muy diferente como nos perciben.

Es diferente lo que creemos que somos y lo que somos en la realidad. Como líderes lo que cuenta para que un grupo trabaje para el logro de un objetivo, será el como nos ve el grupo, como nos percibe, que grado de aceptación tenemos: ubicándonos desde luego dentro del ámbito cultural de la empresa.

También debemos tener un conocimiento cabal de las habilidades de cada miembro del equipo, el grado de heterogeneidad cultural de los miembros, la capacidad de trabajar bajo presión.

La selección del líder de acuerdo con la cultura de la empresa implicará una mayor o menor capacidad para el logro del objetivo, por lo tanto, ésto nos lleva a aseverar que la empresa es tan responsable del éxito o fracaso del líder como el líder mismo.

La idea de que el líder nace no es más que un mito. El líder se hace y la empresa, su cultura, sus circunstancias, sus necesidades, sus riesgos, hacen al líder. Las condiciones de su entorno y su capacidad determinan el desarrollo del líder, su crecimiento no implica un cambio de su personalidad. El estilo básico del líder depende de su propia personalidad.

tratar de cambiar el estilo de liderazgo es tratar de cambiar la personalidad y ésto genera un estereotipo.

La personalidad no cambia a base de un entrenamiento intensivo. sin embargo, el líder puede aprender a tener un mejor desempeño y aquí llegamos a un aspecto que considero vital y que no tomamos con frecuencia en consideración: el puesto debe definirse de acuerdo con la capacidad del hombre cuando estamos hablando de funciones ejecutivas y no como comúnmente resolvemos el problema tratando de ajustar, condicionar diría yo, el hombre al puesto.

Las diferencias en la personalidad, características del líder, no las podemos ocultar y no son fácilmente modificables, aunque se pueden mejorar. En cambio, el puesto sí podemos adecuarlo al perfil y características del líder que en las circunstancias de la empresa se requiere para lograr las metas establecidas y lograr los resultados a través de la gente.

En esta nueva sociedad globalizada, en la cual estamos ya inmersos en un proceso y dinámica de relaciones humanas entre grupos interdisciplinarios y policulturales, la complejidad de la gestión de la empresa crece exponencialmente y es cada vez más frecuente el enfrentamiento ante retos que demandan un liderazgo efectivo orientado al logro y la maximización de los resultados.

## **EMPRESA Y LIDER**

El líder tiene que ser una persona capaz de aprender por sí misma, a reconocer las situaciones que mejor se acomoden a su estilo, para determinar con realismo que retos debe aceptar, a fin de no colocarse en una posición que pueda crear problemas y afectar a la empresa.

En la medida en que el líder se conozca mejor, tenga una clara conciencia de sus fortalezas y debilidades, podrá transformar las características de su equipo para hacerlas más acordes a su estilo.

Sin embargo, no podemos olvidar la importancia que la cultura de la empresa tiene en aspectos como el manejo del poder y la definición de la estructura organizacional, para que el ejecutivo líder funcione adecuadamente.

Esto significa que no solamente debemos preocuparnos por entrenar, capacitar y desarrollar a los ejecutivos, sino que conjuntamente tenemos que saber como desarrollar nuestra organización y definir con claridad nuestras necesidades en términos del liderazgo que requerimos para lograr las metas que nos hemos trazado.

Se requiere de ejecutivos eficientes pero también se les debe ofrecer una clara opción de realización y logro que les de satisfacción. A los líderes les gusta tomar riesgos, los motiva el reto, no les gusta trabajar para empresas perdedoras y mediocres, son campeones y les atrae trabajar con empresas ganadoras, con un sentido de excelencia y en un proceso de crecimiento y desarrollo.

Si la empresa desea tener y conservar ejecutivos líderes, tiene que ofrecer las condiciones adecuadas que permitan la realización y logro de estos ejecutivos.



### 3.1 EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

El liderazgo para la calidad es el modelo de liderazgo que se enfoca a lograr la calidad, la productividad y la competitividad de las organizaciones mediante el ejercicio adecuado del liderazgo en el trabajo, aplicando de acuerdo con los requerimientos de las condiciones del mismo.

**Las conductas de liderazgo.** El liderazgo para la calidad toma de los estudios de Blake y Mounton y de los de Hersey y Blanchard, las dos conductas mediante las cuales se ejerce el liderazgo en el trabajo: *la conducta de tarea y la conducta de relaciones*, las cuales redefine de la siguiente forma:

*La conducta de tarea* implica establecer la misión del trabajo, delegar responsabilidades y exigir su cumplimiento, de acuerdo con los requerimientos negociados con el cliente.

*La conducta de relación* consiste en establecer y mantener relaciones personales con los miembros del grupo.

El liderazgo para la calidad divide la conducta de relación en dos:

**La relación formal**, que consiste en abrir y usar canales formales de información y en apoyar socio-económicamente a los subordinados mediante el establecimiento de una confianza mutua.

**La relación informal**, que consiste en abrir y usar canales informales de comunicación y en establecer una amistad con los subordinados.

**Las condiciones de trabajo.** Son las tres variables que influyen para que el líder determine la conducta de liderazgo adecuada a aplicar: las condiciones de la situación, la madurez de la persona o del grupo y el desarrollo del sistema de trabajo.

**Las condiciones de la situación** son todo aquello con lo que el líder y el grupo interactúan, influyendo en su trabajo en un momento y en un lugar dados, en especial los requerimientos de cada tarea específica.

**La madurez de la persona o del grupo** para desempeñar sus labores se subdivide en madurez técnica, entendida como el grado en que las personas poseen los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo, y en madurez psicológica, percibida como el grado de responsabilidad, flexibilidad, cooperación, conciliación, y control de sí mismo que muestra la persona en el desempeño de sus labores.

El grado de madurez de la persona y del grupo lo da una combinación de ambas, lo que provoca que ésta no siga un curso lineal de paulatino desarrollo, sino de avances, saltos y retrocesos.

**El desarrollo del sistema de trabajo** implica el grado de avance en la sistematización, documentación, control y mejora en el que éste se realiza.

El grado de desarrollo del sistema de trabajo está influenciado por diversos factores, tanto internos (la sistematización, la documentación, el control y la mejora del sistema) como externos, (la tecnología, la competitividad, las necesidades y los gustos de los clientes) que provocan que éste no siga un curso lineal de paulatino desarrollo, sino uno de avances, saltos y retrocesos.

### 3.2 ENFOQUE CALIDAD TOTAL, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Sin lugar a dudas, la administración por moda es un fenómeno común en nuestros días y del cual es difícil escapar. El lenguaje de los administradores parece reinventarse cada vez que un best-seller sale al mercado; a partir de ese momento todo lo anterior se vuelve obsoleto e inútil.

Sin embargo, uno de los términos que más han sobrevivido a esa fiebre de modernidad es el de productividad. Hablar de productividad es hablar de administración, es referirse al adecuado uso de los recursos en la búsqueda de un objetivo.

La globalización ha pasado de ser un término propio de los economistas a una realidad para los negocios mexicanos. Los niveles de exigencia han cambiado dramáticamente, por lo que es necesario adoptar y adaptar prácticas administrativas que permitan a nuestras empresas competir bajo las nuevas reglas.

#### Definiendo la productividad

Es importante hacer referencia a los trabajos de Lynch, Cross, Skinner, Drucker, Vicek, Cox, Plossi y otros en la formación del concepto que presento aquí.

En términos coloquiales, al hablar de productividad nos referimos al tradicional término tayloriano: una razón entre resultados y los recursos utilizados. Así que, una vez que fijamos un resultado se busca la optimización de los recursos. El concepto tradicional de calidad implica hacer más con menos.

Pero habrá que preguntarse qué sucede cuando el resultado deseado cambia. ¿qué hacemos con los recursos? ¿son los adecuados? ¿son capaces de cambiar? ¿debemos continuar haciendo más de lo mismo o cambiar totalmente?

La administración total de la calidad introdujo en el lenguaje de la administración la cadena cliente-proveedor de donde se origina el término cliente interno. Este concepto remarca que todos los pasos dentro de un proceso deben cumplirse con un claro requisito negociado entre el cliente y el proveedor, ya que sólo así se puede garantizar que el resultado final sea el originalmente buscado. Al parecer el concepto fue malinterpretado y en vez de romperse las barreras dentro de los procesos se crearon pequeños reinos donde cada cliente desea imponer sus requisitos, afectando con ésto el resultado final del proceso.

Un proceso productivo puede ser definido como una cadena de proveedores y clientes que permita satisfacer la demanda del cliente final (el que paga). El proceso productivo es un intercambio de valores; por ejemplo, en las empresas lucrativas el cliente "paga" por recibir un bien o servicio que tiene cierto "valor" para él. Así que los miembros que forman esa cadena productiva tiene la responsabilidad de generar un "valor" para sus clientes (mercados) a la vez que generar "riqueza" para los inversionistas. lo que lleva a las empresas a generar dos tipos de resultados: uno de eficacia (satisfacción al cliente mediante la entrega de valor) y otro de eficiencia (satisfacción al inversionista mediante la optimización de los recursos).

Bajo esta perspectiva la productividad puede ser definida como hacer más -hacerlo mejor - hacerlo diferente o hacerlo algo diferente con menos recursos.

Al hablar de productividad empresarial nos podemos referir entonces a una razón matemática entre eficacia y eficiencia. La primera se refiere a la medida en que el resultado satisface al cliente y la segunda a la forma en que el uso de los recursos satisface a los inversionistas.

El gran reto de la administración actual es poder lograr la eficacia sin perder la eficiencia, mantener esa gran virtud de las empresas llamada flexibilidad.

### **Eficacia**

La eficacia es relativa al mercado, es la capacidad que tiene la empresa para satisfacer a sus clientes al entregarles productos o servicios que cumplen con sus expectativas.

Los conceptos tradicionales de la administración de la calidad total, así como los de la cultura de servicio son de gran utilidad para crear una organización eficaz.

La base de la eficacia es la definición de requisitos que permitirán el diseño de un proceso productivo y administrativo que a su vez permitirá garantizar la satisfacción del cliente.

### **Eficiencia**

Al hablar de eficiencia generalmente se hace referencia al concepto tradicional de productividad, al uso de los recursos materiales, humanos y económicos de la organización.

La eficiencia se refiere básicamente a hacer las cosas con menos recursos, sin desperdicios. Los mercados actuales demandan no sólo una óptima administración de los recursos tradicionales, sino una excelente administración del tiempo.

La eficiencia deberá ligarse fuertemente a los ciclos de vida de los productos, ya que el tiempo entre la introducción y la decadencia del producto se reduce dramáticamente, por lo que la curva de aprendizaje debe iniciar a la par del desarrollo del producto, introduciendo nuevas tecnologías y conceptos como la ingeniería recurrente.

Los procesos administrativos y productivos deben ser revisados a la luz de lo que agrega valor al cliente final definiendo alguno de los tres siguientes cursos: hacerlo mejor, hacerlo diferente o dejarlo de hacer.

La eficiencia de los procesos administrativos, de la "fábrica escondida", es en la actualidad más importante que la eficiencia de la mano de obra directa. Un análisis de la composición del costo final de los productos deberá permitir a la empresa reorientar sus esfuerzos de eficiencia hacia las áreas de mayor oportunidad.

Cuando la productividad se concentra en el costo directo y el sistema de recompensa, basado en esos controles, se orienta a metas que sólo reflejan una pequeña porción del costo, se comete el error de no atacar las causas del costo real del bien o servicio.

### **Flexibilidad**

La eficiencia demanda orden y procedimiento, la eficacia demanda que todo pueda ser cambiado con el objetivo de satisfacer al cliente. El secreto para lograr ambos requerimientos es la flexibilidad. La flexibilidad es el indicador de la eficiencia con que una empresa pueda cambiar en la búsqueda de la eficacia.

La flexibilidad es la llave que permitirá a las organizaciones ser competitivas en los nuevos mercados por ser el origen y el soporte de la productividad empresarial.

### **Indicadores de medición**

Los indicadores de medición son la forma en que la empresa puede monitorear el avance de los objetivos en búsqueda del logro de la visión. Los procesos de calidad total utilizan como principal indicador al precio del incumplimiento, intentando hacer evidente la idea de que la calidad es gratis.

Un problema común con las mediciones es que tenemos preferencia a mantenernos viendo el marcador en lugar de aprender cómo jugar el juego. Adherirse a viejas mediciones demuestra que tan poco entendemos la forma en que actualmente el juego exitoso es llevado a cabo.

Es necesario que cada organización determine algunos indicadores básicos de eficiencia y eficacia que le permitan monitorear su productividad empresarial.

Los indicadores de medición reflejan el desempeño de la gente, por lo que cada indicador debe tener asociadas acciones específicas que lo hagan una herramienta útil para el trabajo cotidiano.

Cualquier indicador de desempeño que se establezca debe poderse clasificar bajo tres grandes criterios: desempeño crítico, desempeño aceptable o desempeño sobresaliente. Asociado a cada tipo de desempeño deben existir acciones específicas que permitan garantizar que el proceso se encuentra bajo control y con una tendencia de mejora continua.

Estos criterios de clasificación deben funcionar de la misma forma en que se utilizan las gráficas propias del control estadístico de procesos. La presencia permanente de desempeños críticos debe llevar a medidas correctivas inmediatas que permitan regresar el proceso a condiciones de control. La presencia de desempeños sobresalientes permanentes pueden indicar un mal establecimiento de los criterios de clasificación.

Pero sin lugar a dudas, el aspecto más importante del sistema es el definir que se considerará como un desempeño aceptable. Una correcta aplicación de los conceptos del Benchmarking junto con una filosofía permanente de mejora continua (o una reingeniería) deberá ser la base para la fijación de indicadores de desempeño de gran utilidad.

Cuando bajar el costo es la meta, la calidad generalmente se pierde, pero cuando la calidad es la meta, los bajos costos generalmente le siguen.

### 3.3 BENCHMARKING, UN PUNTO DE REFERENCIA

Según Robert Camp -líder del proceso de benchmarking de Xerox Corporation y quien puede ser considerado pionero y maestro de esta metodología - uno de los grandes aciertos de los japoneses fue reconocer que no podían ser competitivos repitiendo una y otra vez las prácticas del pasado. Los empresarios y ejecutivos del país del sol naciente se lanzaron a realizar miradas de viajes exploratorios, de observación, para obtener información de primera mano sobre cómo las empresas estadounidenses realizaban sus productos y que metodologías empleaban. Sus viajes, además, no se limitaban a la observación de sus competidores directos, ni a su propia industria, sino que visitaron y aprendieron de una amplia muestra de muy diferentes tipos de organizaciones.

Esta práctica que realizaron consistentemente, tomando de aquí y de allá las mejores prácticas y procesos para después adaptarlas, adoptarlas y sintetizarlas, en aquellos momentos no tenía un nombre que le identificara, pero es lo que hoy conocemos básicamente como benchmarking.

*“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”.*<sup>4</sup>

Debido al éxito con que se acogió al benchmarking, se constituyó en uno de los elementos más importantes en la estrategia de la empresa para alcanzar el liderazgo, extendiéndose a todas las unidades de negocios, incluso a las unidades de respaldo post-venta, lo que llevó a sobrepasar una nueva barrera, por que hasta entonces el benchmarking se aplicaba en procesos de manufactura. De este intento se derivó posteriormente el benchmarking funcional, es decir, aquél que compara, sin importar el giro de la empresa, funciones análogas.

---

<sup>4</sup> Robert C. Camp. “Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”. Edit. Panorama



Al extenderse el interés por compararse para identificar las mejores prácticas, fueron haciéndose patentes carencias en la definición del modelo, que si bien tenía siempre los mismos fundamentos, se presentaban diferentes versiones de 5, 6, 9 o 14 pasos: así mismo, comenzaron a surgir cuestionamientos en torno al tipo de comparación a realizar, la conveniencia de compartir información con otras empresas, y más aún, con competidores directos, con que garantías de confidencialidad, hasta que punto o que tipo de datos, y lo que es una constante hasta la fecha, se hizo manifiesto lo difícil y costoso que resulta encontrar información veraz, ordenada y manipulable.

Para hacer frente a esta problemática y crear un marco común que permitiera realizar más fácilmente estudios de benchmarking, en 1992 el American Productivity and Quality Center (APQC) crea el International Benchmarking Clearinghouse (Agencia Internacional de Benchmarking), que a la fecha integran 345 empresas de todo el mundo.

Los productos y servicios que ofrece el centro van desde conferencias, libros y videos, hasta grupos de interés común, directorio de miembros (lo que facilita hacer contacto con las empresas), localización de las empresas con las mejores prácticas y acceso a un boletín electrónico en el que los miembros intercambian información, y a una base de datos, en la que se pueden encontrar las mejores prácticas con sólo una búsqueda electrónica.

Parece que hasta el momento el International Benchmarking Clearinghouse es una de las mejores opciones para hacerse de tal y tanta información, pues no hay en México ninguna opción que asemeje estas ventajas.

### 3.4 BENCHMARKING EN MEXICO

Hablar de compartir información, procesos metodologías, etc. suena muy bien, siempre y cuando: a) suceda en otro país y luego nosotros podamos consultar los resultados en un amplio reporte o b) que nuestra empresa sea la investigadora y no la investigada.

Comenzando por el concepto tan arraigado de información es poder. ¿Por qué habríamos de compartir nuestra información? - es decir, nuestro poder - con alguien, cuando además no confiamos ni en los encuestadores telefónicos.

En México, no existe una cultura de información: las empresas escasamente llevan registros de sus procesos, nuestra información demográfica es escasa y bastante cuestionable, no llevamos si quiera estadística de los deportes.

Adicionalmente debemos considerar que el ambiente protegido de la economía mexicana, durante décadas propició que las empresas más exitosas no fueran precisamente aquellas que contaban con las mejores prácticas, sino con las mejores relaciones.

Por tanto, el meollo de este asunto es la confianza y su esencia, su fundamento, la credibilidad.

Sin embargo, un proceso formal, bien llevado y con compromiso y seguimiento, puede traer a una empresa importantes beneficios tales como:

- ▲ Genera grandes cambios estructurales
- ▲ Genera beneficios en las utilidades
- ▲ Se vincula íntimamente a la planeación estratégica

Para que estos resultados ocurran, el benchmarking debe producirse a partir de una premisa fundamental: satisfacer las necesidades de los clientes, adicionalmente a otras

condiciones, que si no se analizan y se presentan, es mejor abortar el programa antes de intentarlo.

En México, el benchmarking comenzó a ser novedad con la publicación del libro de Camp, y ya son varias las empresas que han incursionado en éste, tanto de manera interna, como hacia el exterior.

Sin embargo, no se ha generalizado la práctica por motivos que van desde la cultura -desconfianza endémica-, la dificultad de encontrar parámetros validos en actividades que se encuentran dominadas por grandes monopolios o polarizadas al extremo (un gran líder que no encuentra rival entre pequeñísimos competidores) hasta el costo que resulta bastante oneroso.

Definitivamente en México falta mucho por hacer sobre el asunto, sólo algunas instituciones y empresas de consultoría pueden guiar a las empresas en estos procesos como el Centro de Productividad de Monterrey y Fundameca.

Debemos trabajar para abrirnos al intercambio de información. El día que nuestras empresas realicen libremente procesos de benchmarking, tendremos un signo inequívoco de que nuestra sociedad ha avanzado en lo político, en lo social y en lo económico, aprender a compartir información es propio de una sociedad democrática y desarrollada, que cree en un manejo de información precisa y amplia.

#### 4. ANTECEDENTES DE NESTLÉ

*Nestlé* es un grupo multinacional de origen suizo, con vocación esencialmente alimentaria. Su capital está compuesto esencialmente por acciones nominativas, acciones al portador y bonos de participación, a las que tienen acceso los inversores de todas las nacionalidades. Por razones históricas la sociedad dispone de dos sedes sociales: en Suiza, una en Vevey (Vaud) y otra en Cham (Zoug).

Todo empezó con la leche. En 1867, Henri Nestlé, químico de Frankfurt, establecido en Vevey, se interesa por la alimentación infantil. Para responder a una necesidad evidente, desarrolla y fabrica una harina a base de leche de vaca y de pan tostado, destinada a los bebés que no pueden ser alimentados por su madre. Crea así un producto revolucionario que, de entrada, salva la vida a un recién nacido de quince días que rechazaba la leche de su madre. El nuevo producto será rápidamente conocido en todo el mundo bajo el nombre de "**Harina lacteada Nestlé**".

Un año antes una sociedad anónima, la Anglo Swiss Condensed Milk Company, se había instalado en Cham, en el cantón de Zoug, a iniciativa de dos hermanos americanos, Charles y George Page. Estos tenían la intención de utilizar la leche producida en Suiza, abundante y de buena calidad, para fabricar leche condensada azucarada y exportarla a algunos países europeos, especialmente a Inglaterra, que en aquel tiempo dominaba la economía europea.

La sociedad Henri Nestlé y la Anglo Swiss Condensed Milk Company crecen en paralelo y se convierten en competidoras cuando los hermanos Page lanzan su propia harina lacteada. Nestlé decide entonces fabricar también leche condensada. A partir de ese momento, las dos rivales entablan una lucha encarnizada, no cesan de desarrollarse gracias a la construcción y la compra de fábricas en el extranjero, así como la extensión de su gama de productos inicial.

Finalmente, en 1905, las dos empresas se fusionan, tomando el nombre de Nestlé & Anglo Swiss Condensed Milk Company. La nueva sociedad tiene desde entonces dos sedes sociales, una en Vevey y otra en Cham. Ésta es todavía la situación actualmente, a pesar de que sólo subsiste el nombre de Nestlé y su marca distintiva: un nido en el que un pájaro alimenta a sus pequeños.

**Las etapas de la diversificación.** A partir de entonces, Nestlé comienza a internacionalizarse y diversifica su producción según dos ejes paralelos:

-el crecimiento “interno”, mediante la creación y el lanzamiento de nuevos productos, la obtención de nuevas participaciones de mercado, la implantación en nuevas regiones y la construcción de nuevas fábricas;

-y el crecimiento “externo”, mediante la adquisición de empresas y las fusiones.

A la gama inicial de leches condensadas y de harinas lacteadas se añaden progresivamente nuevos grupos de productos: chocolate y confitería, cafés solubles y en grano, productos culinarios, congelados, refrigerados, bebidas instantáneas y alimentos para animales domésticos.

A partir de 1974, la sociedad se diversifica en el sector de los productos oftalmológicos y adquiere una participación importante en el de los cosméticos.

**Nestlé, una empresa de dimensión internacional.** Las sociedades que fundaron el Grupo decidieron, hace ya más de 100 años, implantar unidades de producción en el extranjero.

Mientras que en 1872 la Anglo Swiss Condensed Milk Co. había instalado su primera fábrica fuera de Suiza, en Chippenham, Inglaterra, la sociedad Henri Nestlé inauguraba en 1900 una primera fábrica en Fulton, Estados Unidos.

En 1908, el grupo se establece en Australia, después en Brasil en 1921, donde fabrica por primera vez leche condensada azucarada, marcando así el comienzo de sus actividades industriales en los países en desarrollo.

La decisión de implantarse industrialmente en nuevos mercados depende de varios criterios. La disponibilidad de las materias primas tiene una gran importancia para muchos productos; ciertos factores de costo deben ser tomados en consideración, así como el clima económico en general, el poder adquisitivo y los gustos de los consumidores.

La empresa se orienta a este respecto hacia el largo plazo y no hacia objetivos a corto plazo. Es esencial para Nestlé que una implantación industrial sea de interés recíproco y duradero para la empresa y para el país que la acoge.

Nestlé produce actualmente en más de 60 países y realiza 98% de su cifra de negocios fuera de su país de origen, lo que la distingue de la mayoría de las demás empresas y hace de ella la más multinacional de las multinacionales.

**Estructura del Grupo Nestlé.** La estructura del Grupo se ha modificado a medida que éste ha ido desarrollándose; actualmente, tres sociedades coordinan desde Vevey las actividades de cerca de 200 sociedades operacionales en el mundo.

La primera, Nestlé S.A., sociedad "holding", posee participaciones financieras en las empresas aliadas. Su función es controlar la rentabilidad de esas sociedades y asegurar la del conjunto de la empresa. También se ocupa de asignar los recursos financieros a disposición de manera óptima.

La segunda, Nestec S.A., tiene dos campos de actividad: la investigación y el desarrollo tecnológico y la asistencia técnica. Nestec transmite, de manera permanente, sus conocimientos en ingeniería, marketing, producción, organización, gestión y formación de personal a las empresas que fabrican y venden los productos Nestlé en el mundo.

La tercera, Nestlé World Trade Corporation, dirige las importaciones y exportaciones de mercancías en los cinco continentes.

Las 200 sociedades de explotación gozan de una gran autonomía gracias a la organización descentralizada del Grupo. Cada subsidiaria propone, con base en la estrategia global definida en el Centro, su plan de acción y dirige y desarrolla sus negocios con el objetivo principal de ofrecer al consumidor una amplia gama de productos de calidad adaptados a sus necesidades.

### **CAMPOS DE ACTIVIDAD, TECNICAS DE TRANSFORMACION Y DE CONSERVACION**

Las actividades del Grupo consisten en transformar materias primas perecederas en productos alimenticios de buena calidad y de adecuada conservación. Hoy en día, Nestlé está presente en los siguientes sectores: café (en grano y soluble), bebidas, productos lácteos, productos infantiles y dietéticos, chocolate y confitería, productos culinarios, productos congelados y helados, productos refrigerados, productos destinados a los profesionales de la hotelería y los restaurantes, hotelería, alimentos para animales domésticos, productos farmacéuticos y cosméticos (participación importante en L'Oréal).

Materias primas. No siendo, por tradición, propietarios de rebaños o de plantaciones, es política de las sociedades del Grupo aprovisionarse en las mejores fuentes de materias primas, favoreciendo al mismo tiempo los recursos de la región, cuando están disponibles. Nestlé contribuye al desarrollo de las agriculturas locales mediante asociaciones a largo plazo y la asistencia de sus servicios agrícolas. Fomenta así la mejora de la producción lechera y de las otras materias primas que utiliza.

Nestlé apoya los acuerdos internacionales sobre los productos de base, destinados a evitar en la medida de lo posible fuertes fluctuaciones de precio y asegurar a los productores rentas equitativas.

A las materias primas tradicionales como la leche, el café, y el cacao que el Grupo utiliza desde hace muchos años, han venido a añadirse otros recursos agrícolas que responden a la demanda cada vez más diversificada de la producción y de la venta.

Las verduras y las frutas, cultivadas por agricultores bajo contrato o adquiridas en el mercado, son congeladas, deshidratadas o enlatadas inmediatamente después de su cosecha. Los pescados son conservados en hielo en el barco pesquero hasta el momento de su congelación y serán la base de múltiples preparaciones, tales como bastoncitos, rodajas empanadas o filetes en salsa. Las carnes se utilizan en diversas preparaciones culinarias y son deshidratadas, esterilizadas, congeladas o refrigeradas según el producto deseado.

Los cereales entran en la composición de gran cantidad de variedades de harinas para bebés. Trigo, avena, arroz, cebada, centeno, mijo y maíz se utilizan para fabricar platos esenciales para los niños, preparaciones culinarias, tales como sopas, pastas alimenticias, etc. y cereales para el desayuno.

**Nestlé transforma muchas otras materias primas.** Más recientemente, los trabajos de investigación y de desarrollo han desembocado en la valorización e industrialización de materias primas locales con perspectivas interesantes.

De esta forma, en Brasil y en el Sudeste Asiático, la soja, transformada in situ, se convierte en un alimento rico en proteínas, equilibrado, consumido en forma de leche de soja o utilizado como ingrediente en la composición de diversos productos. La leche de coco en Sri Lanka, otro ejemplo más reciente, es transformada en polvo instantáneo que, reconstituído, entra en la preparación de una amplia gama de platos tradicionales. En Africa, es el ñame el que es transformado en copos en una fábrica de Costa de Marfil que,



después de añadirles agua, sirven para preparar panes de *fitú*, un plato típicamente africano, mientras que en Nigeria, el sorgo, un cereal indígena, proporciona el extracto de malta, uno de los principales ingredientes de una bebida achocolatada.

Esta lista es forzosamente incompleta; muchas materias primas poco o mal conocidas son estudiadas permanentemente. Y volvemos a encontrar así uno de los objetivos de la empresa, que se esfuerza en desarrollar y utilizar recursos naturales para satisfacer las necesidades de los consumidores, a precios interesantes y respetando sus costumbres.

Paralelamente, el crecimiento del poder adquisitivo a largo plazo de los consumidores de numerosos países en desarrollo se traduce en un aumento neto de las ventas de productos Nestlé clásicos.

**El control de la calidad.** Para garantizar la calidad y la seguridad de sus productos, la empresa ha desarrollado un sistema que requiere una selección rigurosa de las materias primas, un control severo de los procesos de fabricación y una verificación constante de la calidad de los productos terminados. Estas medidas se aplican tanto en los laboratorios de las fábricas como en los laboratorios regionales y en el laboratorio central de Vevey. Este último desarrolla los métodos de análisis y controla su aplicación en los laboratorios del Grupo. Establece también las especificaciones para las materias primas y las normas destinadas a los productos terminados. Finalmente, vela por el buen funcionamiento del conjunto y reactualiza el sistema de control de la calidad a nivel mundial. El respeto del medio ambiente es uno de los componentes importantes de las actividades de investigación, desarrollo, fabricación, comercialización e información de Nestlé.

## INVESTIGACION, DESARROLLO Y ASISTENCIA TECNICA

Con la investigación y el desarrollo se pretende entender mejor los elementos de la cadena alimentaria - desde las materias primas hasta los productos terminados y su valor nutricional - con el fin de ofrecer al consumidor una alimentación que asegure salud, bienestar y placer.

La investigación fundamental se efectúa en el Centro de Investigación Nestlé abierto en 1987 en Vers-chez-les-Blanc, cerca de Lausana, en Suiza. La investigación aplicada y el desarrollo tecnológico son efectuados por una veintena de centros denominados "*Recos*" (Research Company) repartidos en todo el mundo.

**La investigación fundamental.** Tiene tres funciones esenciales: innovación, prevención y apoyo.

**La investigación innovadora** tiene por finalidad crear técnicas y conceptos alimentarios nuevos y mejorar los procedimientos y productos existentes. El campo de las materias primas que pueden ser utilizadas industrialmente es explorado. El sabor y la estructura de los alimentos de base, tales como la carne, el pescado y las verduras son objeto de estudios minuciosos.

Los nutricionistas establecen las necesidades en elementos nutritivos de los diferentes grupos de consumidores desde la infancia hasta la vejez. Los especialistas en ciencia y tecnología alimentaria estudian y mejoran los procedimientos de fabricación. Los conocimientos adquiridos permiten formular productos nutricionalmente adaptados a esos diferentes grupos.

**La investigación preventiva** vela por la inocuidad de los productos y por el respeto de todas las normas de calidad Nestlé.

Esta investigación se lleva a cabo, en parte, directamente en la fábrica, reforzando la seguridad de los procedimientos de fabricación y los métodos de control de calidad. De hecho, pruebas realizadas en laboratorio tienen que demostrar que los ingredientes y los productos son conformes a los reglamentos alimentarios nacionales e internacionales.

**La investigación de apoyo** está orientada hacia el exterior, implica entre otras, una colaboración con las universidades e institutos de investigación en el mundo entero. Es una de las bases de la credibilidad científica de Nestlé.

**La investigación aplicada y el desarrollo tecnológico.** Ese sector crea y pone a punto nuevos productos asegurando la concreción de los aportes de la investigación fundamental. Corre a cargo de los grupos de desarrollo tecnológico llamados "*Recos*", repartidos en once países del mundo. La colaboración es así más estrecha con las sociedades Nestlé locales y permite tener en cuenta sus necesidades específicas.

Los centros de desarrollo cuentan en su mayoría con laboratorios, una cocina experimental, una fábrica piloto, un taller mecánico, una unidad de investigación sobre embalajes y, en ciertos casos, una estación agrícola experimental.

De Nestlé al consumidor, los elementos de la cadena. De la investigación de base al consumidor, todos los elementos de la cadena deben ser tomados en consideración para asegurar de manera duradera el éxito de un producto y satisfacer plenamente la demanda del consumidor.

Un conocimiento profundo de la demanda y de los gustos de los consumidores es necesario para proporcionar a la investigación los elementos que le permitan mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos.

Para Nestlé un alto nivel de calidad es esencial en un mercado competitivo. La sociedad se esfuerza igualmente en fabricar y comercializar sus productos a un costo

ventajoso sin olvidar los criterios de calidad y seguridad. Las marcas y la imagen que difunden son también un elemento importante de esta cadena.

**La asistencia técnica.** Nestec S.A. posee un gran capital de conocimientos y de experiencia, del que las unidades de producción y de venta del Grupo en el mundo entero pueden disponer. Las sociedades del Grupo se benefician de los progresos realizados en todos los sectores de la empresa. Sus especialistas calificados prestan su ayuda para la construcción, la instalación o la extensión de fábricas y para la puesta en marcha de nuevas líneas de fabricación, procediendo de esta forma, dentro del marco de acuerdos de licencia y de asistencia técnica, a lo que se denomina "*transferencia de tecnología*".

La asistencia técnica es un aspecto importante de la transferencia de tecnología. En efecto, el éxito de ésta no depende únicamente de la comunicación aislada de nuevos conocimientos sobre procesos y sus aplicaciones. Es necesario también ponerlos en práctica, concretar la tecnología transmitida y formar a los hombres que participan en la explotación de la empresa.

Una parte importante de la asistencia técnica es proporcionada por *los servicios agrícolas de Nestlé*. Sus especialistas están capacitados para transmitir un saber práctico a los agrónomos y veterinarios locales, los que, a su vez, proporcionarán asistencia a los campesinos según sus necesidades particulares.

Los servicios agrícolas se esfuerzan en aconsejar a los agricultores sobre muchos aspectos de sus actividades: cultivos, irrigación, cultivos de sustitución, pesticidas y abonos, ensilado, cuidado del ganado, material agrícola. Este enfoque más global contribuye a valorizar los recursos agrícolas y lecheros, mejorando, a largo plazo, el nivel de vida de la región.

## COLABORADORES DE NESTLÉ

**La política de personal.** Uno de los principios esenciales de ésta es que la empresa se oriente más hacia los hombres y a los productos que hacia a los sistemas.

Nestlé considera que la capacidad y el empeño de sus dirigentes y colaboradores constituyen en uno de los factores de éxito más importantes para hacer frente a la competencia y desarrollar la empresa. Las posibilidades son las mismas para todos sin distinción de raza, religión, nacionalidad o sexo.

En la sede internacional de Vevey, así como en los centros de investigación y desarrollo de Suiza, conviven unas sesenta nacionalidades, mientras que la proporción de los colaboradores suizos en el grupo se eleva sólo a 3.5 % del efectivo total.

Aparte ciertas cualidades universales, base de la cultura de empresa de Nestlé, tales como la apertura de mundo, una actitud positiva frente al trabajo, la confianza mutua, el pragmatismo y la tolerancia, la sociedad respeta las tradiciones y las diferencias culturales de cada país y de cada colaborador. Trata de desarrollar el sentido de pertenencia a la empresa sin que haya renuncia a la cultura y a la identificación de cada uno.

Nestlé da mucha importancia a la motivación y a la buena integración de sus dirigentes y colaboradores ha desarrollado a este respecto un concepto de responsabilización del individuo, llamado "employee involvement", que puede aplicarse y adaptarse a todas sus sociedades en el mundo.

**La formación.** El Grupo dispone de su propio "Centro Internacional de Formación", Rive-Reine, en la Tour-de-Peilz, en Suiza. Lugar de reunión en el que se encuentran los colaboradores del mundo entero. Rive-Reine concreta un aspecto significativo de la asistencia de Nestec S.A., que asegura la gestión.

Además, una parte importante de la formación es organizada por las sociedades del grupo. Una docena de éstas dispone de su propio centro de formación.

**Una carrera internacional.** Las posibilidades de efectuar una carrera internacional son amplias en Nestlé. Cada año, dentro del marco de un plan de desarrollo a largo plazo del personal, colaboradores dispuestos a desplazarse al extranjero son seleccionados para los sectores de la gestión, de las finanzas, de la venta, y de la producción.

El papel de estos colaboradores "expatriados" es permitir que la empresa local se beneficie de sus conocimientos y experiencia, transmitiéndolos progresivamente al personal autóctono. Una vez cumplida su misión, que dura generalmente varios años, prosiguen, en la mayoría de los casos, su carrera en otros países para llevar a cabo la misma tarea.

Nestlé ve en su personal internacional un elemento clave para la mejora de los intercambios entre oriente y occidente, entre el norte y el sur. Los colaboradores internacionales son un aspecto positivo y con frecuencia mal conocido: hacer cooperar hombres de nacionalidades, de razas y de culturas diferentes, que aceptan, en un clima de tolerancia, unir sus fuerzas, sus conocimientos y experiencia y su espíritu de iniciativa en provecho del conjunto y en el interés de cada uno.

#### 4.1 NESTLÉ EN MEXICO

El Grupo Nestlé se estableció en México en 1930, con la misión que hasta la fecha le ha inspirado: llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos.

Su accionar en nuestro país se encuadra dentro de un marco de respeto a las leyes nacionales, característica de la tradicional neutralidad suiza, su país de origen.

En paralelo con sus productos, desde el inicio de las operaciones, de compañía Nestlé en México, se cimentaron los pilares de un esfuerzo integrado que empezó con la asistencia técnica a los productores de leche y de otras materias primas de origen agropecuario, pasando por todos los aspectos de la transformación industrial, incluyendo el desarrollo de proveedores de insumos industriales, así como proveedores de servicios en las áreas de comercialización y distribución; esfuerzos todos que a la fecha no sólo se mantienen, sino que se acentúan y mejoran cada día.

Desde entonces, en Nestlé se ha seguido un camino ascendente con una actitud responsable y congruente con su misión, generando permanente bienestar y progreso a través de sus operaciones, lo que beneficia a las propias comunidades donde se localizan sus fábricas y centros de trabajo, al facilitar el desarrollo de las más de 120 mil familias que, directa o indirectamente, participan de la actividad industrial y comercial, ya sea como colaboradores directos, proveedores de materias primas y de servicios, o como clientes, pero sobre todo, para dar satisfacción a los millones de consumidores que, tanto en México como en el extranjero, los distinguen con su preferencia.

## 4.2 CENTRO NESTLÉ DE FORMACION

En el centro Nestlé de formación, ubicado en el kilometro 38.5 de la autopista México-Toluca, fue inaugurado el 12 de julio de 1965 por el entonces Secretario de Educación Pública, Lic. Agustín Yañez. Nestlé fue la primera empresa privada que erigió en nuestro país un centro de Formación dedicado exclusivamente a la capacitación de su personal, como una forma genuina y original de alcanzar mayores niveles de competitividad a través de la preparación de sus colaboradores.

A partir de esa fecha, se han celebrado más de 1500 eventos formativos de todo tipo, que representan aproximadamente 20,000 asistencias de colaboradores del Grupo Nestlé México.

Desde su fundación y hasta el día de hoy, el Centro ha cumplido con los siguientes objetivos:

- Actualizar y desarrollar los conocimientos y habilidades de los colaboradores.
- Acelerar el desarrollo de aquellos que cuentan con potencial.
- Transmitir valores y actitudes que promuevan el desarrollo integral de la persona.
- Posibilitar el proceso de mejora continua en todo el personal de la Compañía.

Para poder cumplir con estos propósitos, las aulas del Centro están equipadas con modernos sistemas de audio y video como apoyo para la enseñanza, además cuenta con áreas de alojamiento, esparcimiento y servicios que, junto con el ambiente tranquilo que lo rodea, lo hacen ideal para el óptimo aprovechamiento en la formación. Por otro lado, la dedicada labor didáctica del grupo de instructores internos representado por colaboradores de todas las áreas de la Compañía, así como por los más destacados instructores y facilitadores externos, han contribuido decisivamente al logro de los objetivos antes mencionados.



Una parte significativa de la capacidad anual de estas instalaciones, se ha dedicado a empresas privadas y públicas, así como a dependencias del Gobierno Federal y de algunos Estados, para la capacitación de funcionarios y empleados.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que el *Centro Nestlé de Formación* es único en su genero como Institución al servicio de la educación empresarial en México; y cuyo lema **“MEJORAREMOS LA CALIDAD DE LO QUE HACEMOS SI MEJORAMOS LA CALIDAD DE LO QUE SOMOS”**, señala claramente la razón de su existencia.

### 4.3 LABORATORIO DE GARANTIA DE LA CALIDAD

El laboratorio de garantía de la calidad tiene como objetivo fundamental establecer y mantener los sistemas de aseguramiento de calidad, verificando su cumplimiento a través de auditorías técnicas que se efectúan a todas las fábricas del Grupo Nestlé en México y en Centro América.

Esta unidad es responsable de garantizar la calidad analítica, razón por la cual constantemente se modernizan metodologías, equipos y sistemas, usando las tecnologías y herramientas más avanzadas. Cabe destacar, por ejemplo, que este laboratorio es el único de la industria alimenticia en México que cuenta con un equipo que permite medir la radioactividad, tanto en materias primas y productos de importación como en otros elementos que requieran este tipo de análisis (suelos, forrajes, agua, etc).

#### *Las funciones básicas del laboratorio de garantía de la calidad son:*

☞ Implementar métodos analíticos para juzgar la calidad microbiológica, físico-química, cromatográfica y organoléptica de las materias primas, procesos y productos, desde el proveedor hasta el consumidor.

☞ Garantizar la conformidad de la metodología y normalización con la legislación mexicana y mundial que rige en la política Nestlé de calidad.

☞ Supervisar y promover las buenas prácticas de higiene y sanidad en las áreas de recepción, producción y almacenamiento de productos en fábricas, así como en centros de almacenamiento y cadenas de distribución, incluso en proveedores y maquiladores.

☞ Evaluar la calidad de los mejores cafés seleccionados, desde la recolección en el campo hasta el producto terminado, capacitando y coordinando a catadores internos y

externos para la adquisición y proceso de materia prima de la más alta calidad para los productos.

Son ocho las áreas funcionales que comprende el laboratorio:

- ☞ Legislación-Normalización
- ☞ Microbiología
- ☞ Higiene-Sanidad-Aseguramiento
- ☞ Laboratorio café verde, cacao y soya
- ☞ Cromatografía
- ☞ Supervisión de sistemas de control de fábricas
- ☞ Administración
- ☞ Fisioquímicos-Organolépticos

Se participa a nivel nacional y a nivel mundial en pruebas interlaboratorios e intercambios técnicos para asegurar consistencia en la calidad analítica, a fin de garantizar al consumidor que los productos sean siempre sinónimo de **calidad y confianza**.

#### **4.4 CENTRO NESTLÉ DE INFORMACION AL CONSUMIDOR**

En 1964, Nestlé crea en México el primer centro de servicio al consumidor, con el nombre en aquel entonces de Instituto Nestlé de Economía Doméstica. Desde entonces, las funciones, responsabilidades y beneficios que aporta, tanto al consumidor como internamente a la organización, se han ampliado y perfeccionado, englobándose hoy en día en las cinco áreas básicas en que se subdivide el actual centro Nestlé de información al consumidor :

**SERVICIOS AL CONSUMIDOR.-** Canal abierto de comunicación con el consumidor en toda la República Mexicana. Mediante los números telefónicos 91-800-90-058 (larga distancia sin costo desde el interior del país) y 250-79-62 para el Distrito Federal, se atiende anualmente 15,000 llamadas de consumidores; de igual forma, se contesta a todas y cada una de las 20,000 cartas que en promedio se reciben, y se atienden a unas 2500 personas que visitan el Centro. Se cuenta con un registro de 71,000 consumidores a quienes se envía periódicamente información nutrimental, recetas y materiales publicitarios.

**EVALUACION NUTRIMENTAL.-** En esta área se evalúan todos los productos del Grupo Nestlé y se dirigen estudios de evaluación sensorial, cuyos resultados se comunican al área de mercadotecnia para determinar mejoras o modificaciones recomendables en productos nuevos o existentes, así como para su difusión en etiquetas y publicidad. La información obtenida también se utiliza para la elaboración de materiales que forman parte de los servicios de orientación al consumidor.

**EXPERIMENTACION Y DESARROLLO DE RECETAS.-** Aproximadamente 400 nuevas recetas se prueban al año, y se seleccionan las mejores para su difusión. Esta área también es responsable de la elaboración de platillos tanto para filmaciones como para las aproximadamente 350 fotografías que se toman anualmente.

**ENSEÑANZA.-** En el auditorio del propio Centro, localizado en el Distrito Federal, y en diferentes estados del país, se imparten clases de cocina a diferentes públicos, incluyendo amas de casa, líderes de opinión, instituciones educativas, etc. Además se llevan a cabo cursos para el personal de la Organización sobre temas de nutrición y utilización de productos.

**PROYECTOS ESPECIALES.-** El Centro Nestlé de información al Consumidor participa constantemente en congresos, convenciones, ferias, exposiciones e investigaciones sobre productos, tanto a nivel nacional como internacional. También participa activamente en la redacción de artículos sobre nutrición y cocina que se publican a través de diversos medios de comunicación.

El Centro Nestlé de Información al Consumidor continúa la tradicional vocación Nestlé de servicio, tanto al exterior como al interior de la Organización, con una renovada visión vanguardista iniciada en México hace más de 60 años.

### **SERVICIOS AGROPECUARIOS**

El sector agropecuario es tal vez el mejor ejemplo donde se aplica el principio de procurar, en paralelo a su desarrollo, el de sus proveedores. Muestra de ello es la evolución conjunta que han tenido con productores lecheros y de otras materias primas de origen agropecuario, quienes se han desarrollado alrededor de sus fábricas gracias a los diversos programas de Asistencia Técnica gratuita que se ofrece, los que orientados a la obtención de una mejor calidad del abastecimiento dentro de un contexto de alta productividad, procuran tanto el beneficio del productor como asegurar la calidad del producto final.

Desde 1934, año en el que se inició la recolección lechera para la fábrica de Ocotlán, Jalisco, la seguridad de comercialización que permanentemente han ofrecido a sus proveedores de leche fresca ha sido un factor definitivo para su desarrollo, así como la

introducción de innovaciones tecnológicas que se han realizado en la producción lechera, tales como:

**INSEMINACION ARTIFICIAL.-** A finales de los años 50's la empresa fue pionera en la difusión de esta técnica, utilizando en ese entonces semen refrigerado de excelentes toros Holstein importados que se trabajaban en la posta que se tuvo especialmente diseñada para este propósito, en la fábrica de Lago de Moreno, Jalisco. Hoy en día, el mejoramiento genético mediante inseminación artificial continua siendo uno de los servicios básicos de los programas de asistencia técnica, utilizando semen congelado de los mejores toros probados del mundo en cada raza; se pone a disposición de todos los ganaderos cursos impartidos por inseminadores calificados.

**ENSILAJE.-** El impulso que Nestlé dió a esta práctica durante los años 70's en los distritos lecheros del altiplano, en coordinación con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, fue definitivo. Actualmente esta actividad, plenamente adoptada por los proveedores, soluciona la alimentación del ganado en los difíciles meses de estiaje, evitando así una marcada estacionalidad de la producción lechera.

**GANADERIA TROPICAL.-** Son considerados como la empresa que más experiencia tiene en producción lechera en el trópico, y con mucha razón, pues desde 1955 iniciaron compras en Coatepec, Veracruz; en 1962 en Tamuín, Sn.Luis Potosí, y en 1968 en Chiapas. De los logros técnicos más importantes, destacan las hibridaciones del ganado cebú para producir más leche y la participación en la explotación de ganado holstein en el "Plan Chontalpa", Tabasco, experiencias enriquecedoras y pioneras, que hoy son fundamento de granjas lecheras tropicales en muchos lugares del país.

La introducción del zacate Taiwan y su actual uso en pastoreo rotacional para la producción de leche, definitivamente cambian los esquemas tradicionales de alimentación forrajera de corte. La certeza del gran potencial lechero del trópico mexicano, los ha impulsado hacer inversiones industriales e intensificar los programas de apoyo a

ganaderos, tales como, la importante ampliación de la fábrica tamuín y los créditos bancarios con participación de la Secretaría de Desarrollo Social, que promueven para el desarrollo de las cuencas aledañas.

**INTRODUCCION DE GANADO.-** Tradicionalmente se ha tenido un programa de importación de vaquillas que se suman en número y con nueva genética al hato ganadero nacional. Hoy en día, este programa se ve beneficiado con créditos muy atractivos del gobierno de Estados Unidos, promovidos por ellos, que se conceden por medio de un fideicomiso a productores de leche de la compañía, anualmente se importan para los proveedores entre 1000 y 1500 vaquillas al parto.

**GRUPOS SOLIDARIOS.-** Este es nuestro mas reciente y revolucionario programa de desarrollo lechero con la participación de productores; se trata de una asociación para la producción entre productor primario e industrialización. El principio es que un grupo de productores se asocia para enfriar su producción lechera en un tanque enfriador lechero dado en comodato por la empresa, pero operado por ellos. Esta asociación tiene múltiples ventajas, siendo las más importantes, el mejoramiento de la calidad de la leche y el vapor agregado que cada ganadero da a su producción.

**PRODUCTOS AGRICOLAS.-** Dentro del proceso de integración que permanentemente promueve y ejerce la empresa con los proveedores de diferentes materias primas agrícolas que procesa, destaca como un hecho importante, la ampliación del padrón de proveedores de café y cacao y la diversificación de las fuentes de abastecimiento, acercándose al productor mediante un sistema de abasto a largo plazo que permite transferir el mejor precio al productor mediante centros de acopio ubicados en las principales zonas cafetaleras y cacaoteras.

Otro punto importante de este proceso de integración al campo son las diferentes modalidades de coinversión y riesgo compartido que realizan con los productos de soya, papa y frijol, que permiten entregar a los productores insumos en suficiencia y oportunidad,

además de seguridad en el mercado de sus productos, y desde luego, la asistencia técnica que de manera gratuita se otorga durante el proceso productivo.

Dentro de este proceso de reconversión del sector primario, tiene especial atención la búsqueda de mejoras tecnológicas y abaratamiento del costo de producción, mediante el uso de variedades apropiadas de uso industrial y de mayor rendimiento y alta calidad.

**INVESTIGACION Y DESARROLLO.-** Se han celebrado diversos convenios de investigación y desarrollo con varias instituciones gubernamentales - como son el Instituto Mexicano del Café ( INMECAFE ), el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias ( INIFAP ), el Centro de Investigaciones y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional ( CINEVESTAV ), entre otros-, realizando proyectos de carácter genérico que buscan mejorar la eficiencia en la producción de las diversas materias primas que se procesan, con una conciencia ecológica para preservar los diferentes ecosistemas sobre los que se actúa.



## 4.5 FILOSOFIA DE CALIDAD, VALORES Y MISION EN NESTLÉ

### NESTLÉ PRIMERO

Nestlé primero es la aplicación en México de la filosofía internacional de Nestlé, plasmada en el concepto del “Management Commitment/Employee Involvement”, el cual se ha adoptado en el Grupo Nestlé México bajo el nombre de Nestlé Primero.

Nestlé Primero, es un proceso estratégico de mejoramiento continuo, que forma parte del plan de desarrollo a largo plazo de la organización. Se enmarca dentro de la óptica de mantener la posición de líder en la industria alimenticia en México.

Mejorando la calidad en la gestión de los negocios, es decir, de la forma como hacen sus labores en cada área y a todos los niveles, con la finalidad de ser más competitivos, tanto nacional como internacionalmente.

Este proceso, que da continuidad a las acciones que comenzaron en sus fábricas desde 1983 con el “*Plan integral de Productividad*”, y que después enmarcaron dentro de la filosofía de *Calidad Total* que han venido implementando a partir de 1990, ahora se hace extensivo en forma sistemática a todas las áreas y empresas del Grupo Nestlé México.

Se trata de un proceso en cascada que pone énfasis en dos aspectos fundamentales que les permitirán el acceso a una cultura de competitividad:

- ⌘ El compromiso de todos los jefes y
- ⌘ El involucramiento de todo el personal.

De ahí su nombre: **PR**oceso  
**I**ntegral de  
**M**ejoramiento Gerencial y  
**R**espuesta  
**O**rganizacional

Las primeras acciones de este proceso, se enfocan a lograr un cambio significativo en el estilo de gestión, o sea, en las actitudes y los comportamientos que determinan la manera como hacemos actualmente las cosas, buscando capitalizar el potencial creativo de cada uno de los colaboradores; generando como consecuencia un mejor clima de trabajo y un compromiso espontáneo de todos con sus objetivos comunes y cuyos resultados se traduzcan en mayor competitividad y mejores beneficios para todos.

⇒ **ACCIONES A SEGUIR:**

- 👉 Cumplir eficazmente los Planes de Negocio y lograr los objetivos de rentabilidad que se fijan cada año.
- 👉 Asegurar que cada trabajo cumpla con los requerimientos previamente acordados con el cliente interno o externo que lo recibe.
- 👉 Eliminar actividades que no agreguen valor significativo a los procesos de trabajo.
- 👉 Medir continuamente los avances.
- 👉 Orientar los esfuerzos para hacer las tareas sin errores y a tiempo.
- 👉 Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- 👉 Contribuir a cuidar el medio ambiente.
- 👉 Implementar continuamente mejoras en cualquier proceso de trabajo donde sea posible.
- 👉 Lograr comunicarse precisa y oportunamente.
- 👉 Aumentar el valor del desempeño personal y profesional, mejorando la capacitación e involucramiento.

## **ESTABLECER OBJETIVOS PARTICULARES POR CADA UNIDAD**

El esfuerzo organizado dentro de cada unidad de trabajo, juega un papel fundamental para poder lograr los 10 objetivos globales que hemos mencionado.

Por eso, es preciso que cada unidad o departamento, a partir del análisis de los objetivos globales y generales, que aplican para todo el Grupo Nestlé México, así como del entendimiento de los objetivos específicos para su división, empresa o área corporativa del negocio establezca conjuntamente con su jefe inmediato los objetivos particulares que se propone alcanzar la unidad durante el año de que se trate.

Los objetivos particulares de cada unidad deben ser negociados, alcanzables y medibles, por lo que deben establecerse por escrito, indicando los planes concretos de acción para lograrlos y las formas de evaluación para medir su avance.

El grado de cumplimiento de estos objetivos es la base para evaluar el desempeño de cada unidad o departamento.

Los objetivos particulares de cada unidad de trabajo son los eslabones de una gran cadena de esfuerzos que, alineados hacia un mismo propósito, aseguran que la organización avance en la dirección correcta.

## 4.6 LOS GNT'S

### **Participar todos activamente a través de los GNT'S**

Capitalizar el potencial creativo de todas las personas que integran la organización es uno de los propósitos fundamentales del proceso Nestlé Primero, el camino para hacerlo en forma sistemática y continua son los GNT'S (Grupos Naturales de Trabajo), que no son otra cosa más que aprovechar la estructura formal que la propia naturaleza de la Organización les brinda, para que cada líder se reúna periódicamente con sus colaboradores directos a analizar situaciones o problemas relacionados con la efectividad del trabajo, y que aprovechando la experiencia y creatividad de todos, puedan proponer y llevar a cabo acciones concretas que permitan mejorar la gestión y los resultados.

Por eso continúan impartiendo cursos como el de "Competitividad y GNT'S", tanto en el Centro Nestlé de Formación como en fábricas y otros centros de trabajo, para todo el personal que necesite aprender las herramientas y la forma de trabajo de los GNT'S.

### **Simplificar procedimientos y aligerar estructuras**

La experiencia les ha demostrado que muchas veces las cosas, entre más simples, resultan ser más eficientes.

Al desarrollar sus trabajos conforme a las normas y procedimientos establecidos, deben cuestionar en forma razonada y con creatividad las actuales formas de hacer las cosas, buscando la forma en la que puedan hacer sus trabajos de una manera que, asegurando siempre la calidad del resultado, les permita ahorrar tiempo, costo o esfuerzo.

Lo que se busca es simplificar las estructuras jerárquicas para lograr una comunicación más ágil entre todos, fortaleciendo al mismo tiempo una mejor identificación y un mayor sentido de autocontrol al descender al nivel más bajo posible la toma de decisiones y la responsabilidad que ello implica.

### **Programas especiales de formación y desarrollo**

a) Programas para los jefes o líderes.

Quieren lograr que todos los jefes actuales sean los verdaderos líderes de los Grupos Naturales de Trabajo, no sólo por la autoridad formal que les da su posición de jefatura, sino sobre todo por el convencimiento y reconocimiento espontáneo de sus colaboradores directos.

Las características que debe mostrar en su comportamiento cotidiano todo líder o jefe del Grupo Nestlé México, a fin de capitalizar el inmenso potencial que hay en sus colaboradores, para lograr así los objetivos globales, son:

- Liderazgo de servicio
- “Coach” y orientador
- Motivador
- Comunicador
- Promotor del cambio e innovador
- Educador-Formador
- Evaluador de resultados

Para desarrollar estas características en los jefes/líderes de la Organización, todos ellos participarán en un extenso programa modular de entrenamiento que durará dos o tres años.

La asistencia de los jefes a este programa es en cascada, es decir, comenzando por los altos directivos y abarcando a todos los jefes líderes que conducen a un grupo de trabajo compuesto de por lo menos tres colaboradores directos.

b) Programas para todo el personal

Se pretende que todos los colaboradores, cualquiera que sea su función dentro de la Organización, desarrollen también características que son necesarias para el trabajo diario:

- Involucramiento
- Participación propositiva
- Autocontrol
- Responsabilidad y compromiso
- Auto-aprendizaje
- Flexibilidad y polivalencia
- Interdependencia (trabajo en equipo)

Manifestar estas características en las tareas cotidianas, además de aumentar el profesionalismo, les permite demostrar su competitividad individual.

Diversos cursos y programas específicos de entrenamiento, orientados a reforzar estas características, se están llevando a cabo en el Centro Nestlé de Formación y en los diferentes centros de trabajo, para que puedan *“hablar todos el mismo idioma”*.

### **Satisfacción de clientes internos y externos**

La posibilidad de que como Organización sean mejores que los competidores depende de que puedan satisfacer con mayor rapidez y eficiencia los requerimientos de los clientes.

Lo que los clientes externos y consumidores esperan son productos alimenticios de alta calidad, a un precio razonable, a través de un servicio con valor agregado, que los puedan conseguir cuando y donde los requieran (oportunidad) y que su embalaje tenga un diseño agradable y útil.

Para poder lograr esta respuesta eficaz, es preciso asegurarse que todas las acciones y tareas dentro de la Organización, se orienten siempre a satisfacer a los clientes internos, o sea a los compañeros de trabajo, al darles los productos, informaciones o servicios que requieran para realizar su trabajo, con esas mismas características: rápida y oportunamente, bien hecho y al menor costo posible.

### **Medir la efectividad en todas las áreas**

Lo que no se mide no se puede mejorar. Todas las acciones implicadas en el proceso 'Nestlé Primero, según aseguran deben ser medidas y monitoreadas, es decir, deben darles seguimiento.

Por eso es importante que en cada unidad de trabajo se mida la efectividad del desempeño, utilizando para ello indicadores que les permitan darse cuenta de los avances y tendencias, y que esa información se utilice en las reuniones de GNT'S para analizar desviaciones y problemas, buscando en equipos las mejores alternativas y soluciones para asegurar un óptimo desempeño.

Comenzar a medir en cada área los costos de la no-calidad, es decir, lo que nos cuesta el no hacer las cosas bien ni a tiempo, es un buen principio para monitorear la efectividad con la que realizamos nuestro trabajo; y asimismo lo consideran en Grupo Nestlé.

### **Mejorar el clima de trabajo**

El mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo tiene que ser una consecuencia paralela del proceso de mejoramiento continuo.

Por ello, se viene implementando periódicamente una serie de acciones muy concretas, dirigidas a mejorar las condiciones del personal, y con ello, el clima de trabajo en la Organización.

A manera de ejemplo, hago mención de algunas de las ya realizadas o en proceso de implementación, como la ampliación y/o remodelación de áreas de comedor y servicio en diferentes centros de trabajo (tales como fábricas y oficina central).

### **La participación es importante**

La participación en el Grupo Nestlé juega un papel importante y prueba de ello, es que el año se comenzó un trabajo intenso y, probablemente varios años serán necesarios para asegurar, además de una buena comprensión por todos, el cambio positivo y permanente de los comportamientos y actitudes, los que sin duda se reflejarán en mejores resultados.

Grupo Nestlé México, a través de sus casi 67 años de existencia, ha demostrado su capacidad para enfrentar épocas y situaciones difíciles como la que vivimos actualmente, y ha sabido salir adelante gracias al esfuerzo conjunto de su recurso más valioso: su gente.



Ahora, una vez más, el entorno de mercados globales y altamente competidos, los enfrenta a un nuevo reto que demanda de ellos una respuesta común para enfrentarlo, aportando todos y cada uno de ellos lo mejor de sí.

Con el compromiso e involucramiento, personal y como equipo, se logrará no sólo la sobrevivencia de la Organización, sino también asegurar el crecimiento, y seguir siendo el líder en la industria alimenticia en México.



#### 4.7 POLITICA NESTLÉ DE CALIDAD

La *política Nestlé de calidad* orienta la forma en que cada uno de los elementos que conforman la organización debe desempeñarse en los diversos campos de actividad profesional.

La calidad es un concepto que ha caracterizado a los productos fabricados por Nestlé a lo largo de toda su historia. Es a la vez un compromiso que responde a su misión como empresa de ofrecer al consumidor productos alimenticios de la más alta calidad y valor agregado a precios competitivos, justificando así, por el servicio prestado, que genere una rentabilidad razonable para la organización que forman todos.

El éxito de la empresa radica en la calidad constante de sus productos. Para ello también se requiere de la calidad permanente de su actividad diaria como seres humanos y como trabajadores.

Al involucrarse y comprometerse con la empresa, jefes y colaboradores, seguirán manteniendo la calidad de sus productos y la confianza del consumidor.

## EL EXITO SE BASA EN LA CALIDAD

La calidad es la piedra angular del éxito en Nestlé. Cada día, millones de personas de todo el mundo depositan su confianza al seleccionar productos Nestlé. Esta confianza se basa en su imagen de calidad y en el prestigio que se ha ido adquiriendo a lo largo de los años por sus altos estándares de calidad.

Cada producto en el anaquel, cada servicio que se presta y cada contacto que se mantiene con los clientes ayudan a formar esa imagen. La marca Nestlé en un artículo representa para el cliente la promesa de que adquiere un producto seguro para el consumo, que cumple con todas las normas y reglamentos y que tiene una gran calidad. Los clientes esperan que se cumpla esta promesa en todas las ocasiones.

Por ninguna circunstancia, se debe comprometer la seguridad del producto: así mismo, se hace el esfuerzo máximo para evitar riesgos de salud. Del mismo modo, el cumplimiento de la ley es un deber que no admite discusión. Personas, equipos, y herramientas están a disposición para garantizar la total inocuidad y la conformidad de los productos Nestlé en todo momento.

El esfuerzo vale la pena. Las empresas que tienen altos estándares de calidad cometen menos errores, desperdician menos tiempo y dinero y son más productivas: y por supuesto son mayores sus ganancias.

La calidad es su mejor producto, la clave de su éxito de hoy y de mañana.

## EL CLIENTE ES LO PRIMERO

Se quiere captar clientes y conservarlos: distribuidores, supermercados, hoteles, tiendas y consumidores finales.

Sus necesidades son muy diferentes; los comerciantes esperan un excelente servicio, información correcta y entregas puntuales. Los consumidores valoran el sabor, la apariencia y el precio al elegir. La misión es entender lo que el cliente quiere y responder a sus expectativas rápida y eficazmente.

Sirven a diferentes grupos de consumidores, con diferentes puntos de vista sobre la calidad y precio de los productos. Sin embargo, todos los clientes esperan gastar bien su dinero: quieren buena calidad a un precio razonable.

Cuando ofrecen calidad a sus clientes estamos hablando también de calidad medioambiental. Nestlé comparte la preocupación de la sociedad por el medio ambiente y se ha comprometido a llevar acabo en todo el mundo prácticas comerciales que respeten el medio ambiente.

Los clientes son la clave del negocio y por tanto se debe respetar siempre sus necesidades y preferencias.



## **LA CALIDAD ES UNA VENTAJA COMPETITIVA**

Vivimos en un mundo competitivo y no debemos nunca olvidar que los clientes tienen donde elegir; si no están satisfechos con un producto Nestlé, cambiarán de marca.

La meta, pues, es ser superiores en cada categoría de productos y cada sector de mercado en que se compite.

Buscar la máxima calidad sin reparar en los costos no es garantía de éxito, como tampoco lo es el aplicar un enfoque orientado exclusivamente a la reducción de los mismos, se obtiene una ventaja competitiva duradera si se encuentra el equilibrio entre la mejora de la calidad y la reducción de los costos al buscar el valor óptimo para el consumidor.

Nunca debe darse el éxito por sentado; se debe observar y aprender de los competidores. Si ellos hacen algo mejor que nosotros, debemos mejorar nuestros propios resultados. Se puede conseguir una ventaja competitiva a través de la calidad.

## LA CALIDAD ES UN ESFUERZO CONJUNTO

Las compañías operacionales son totalmente responsables del mantenimiento de los estándares de calidad convenidos. No sólo las unidades de producción, sino también las de marketing, compras, distribución y ventas, desempeñan un papel fundamental a la hora de ofrecer calidad a los clientes. Esto implica un profundo conocimiento de los productos y servicios que se ofrecen.

Las unidades de calidad de los diferentes niveles de la organización brindan un apoyo específico, fomentan el desarrollo de una conciencia de calidad, ejercen un control e inspeccionan el sistema.

Los departamentos de calidad vigilan que las operaciones se realicen conforme a los estándares convenidos y deben intervenir cuando no sea así.

El sistema de calidad Nestlé, de aplicación en todo el grupo, contiene la política y principios de calidad, las normas obligatorias y las herramientas recomendadas para su aplicación. Se marcan pautas adicionales mediante instrucciones, normas y directrices, a menudo específicas para un producto determinado.

Se espera de los socios en el negocio, tales como productores de materias primas, proveedores de material de embalaje, fabricantes por contrato y distribuidores, que compartan esta preocupación por la calidad. También ellos deben elaborar un sistema de calidad adecuado para satisfacer constantemente las exigencias.

Los objetivos de calidad deben ser compartidos por todas las funciones y departamentos de la empresa y también por dichos socios.

## **LA CALIDAD LA HACEN LAS PERSONAS**

La calidad se consigue con una maquinaria, unos procesos y unos sistemas adecuados; y también con la dedicación de las personas implicadas.

Todos y cada uno de los empleados Nestlé deben esforzarse en ofrecer productos y servicios de calidad.

La formación y el trabajo en equipo son de la máxima importancia a la hora de aplicar normas de alta calidad. Se requiere una formación continua para asegurarse de que cada uno entiende su trabajo y está capacitado para llevarlo a cabo.

El trabajo en equipo permite lograr resultados mejores que las sumas de los esfuerzos individuales. Los empleados se ven motivados por el compromiso de la dirección en cuanto a la calidad por los objetivos-reto que se fija y por las responsabilidades y reconocimientos que se les da. La participación de los empleados ayuda a lograr los objetivos en el menor plazo posible.

La calidad debe ser un estilo de vida para todos los que están en la empresa.

## **LA CALIDAD ES SINONIMO DE ACCION**

La calidad es el resultado de una acción deliberada. Es responsabilidad de los altos directivos transmitir los objetivos de calidad y dar al personal los recursos necesarios para su obtención. Posteriormente, es deber de todos los empleados realizar la calidad en toda la empresa.

Se comprueba el progreso realizado escuchando a los clientes y midiendo los resultados. Las fallas y los errores deben analizarse y corregirse. Hay que prever los problemas y evitar que se produzcan, también deben identificarse las oportunidades y aprovecharlas.

Permanecer inactivos es quedarse atrás, así que, se debe hacer un esfuerzo en mejorar constantemente en todas las áreas. Se logrará la excelencia gracias a muchas pequeñas mejoras tanto como grandes adelantos. En Nestlé, la calidad tiene prioridad.



## 5. NESTLÉ QUALITY SYSTEM (NQS)

Nestlé Quality System es un sistema de calidad que tiene establecido dicha Compañía y por medio del cual se busca certificar la calidad de sus procesos.

El objetivo de este sistema es la fabricación de productos con calidad asegurada.

Este sistema se implementó en 1996, lo cual es muy reciente para hablar de grandes resultados, y aparte, no se ha extendido aún a todas las unidades, ya que se planeó hacer la prueba primeramente en 5 fábricas piloto y posteriormente dependiendo del éxito que se logre con éste se difundirá a las demás.

Cabe aclarar, que por lo extenso que resulta introducirse en información de grandes empresas como lo es ésta, este sistema lo describiré a grandes rasgos esquemáticamente con el fin de que se logre un mejor entendimiento del mismo, y tratando los puntos claves.

ALBERTO BARRALLO SANCHEZ

**Calidad**

**Certificación  
de Procesos**

## Objetivos 1996 (Nestlé México)


### 1) Revisión por la Dirección

La calidad es responsabilidad de todos.

### 2) Certificación de proceso en fábricas.

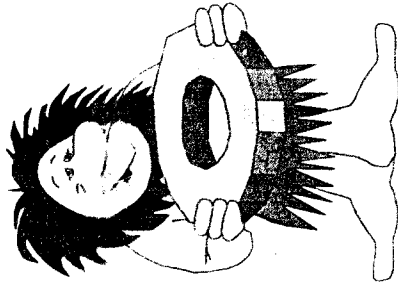
Liberación instantánea

## ¿Qué es Certificación de procesos?

 *Certificar la adecuación y conformidad del Sistema de Calidad (NQS) establecido para el control de proceso, cuyo objetivo es la fabricación de productos con Calidad Asegurada, permitiendo LA LIBERACIÓN INSTANTÁNEA.*

*¿A dónde queremos llegar?*

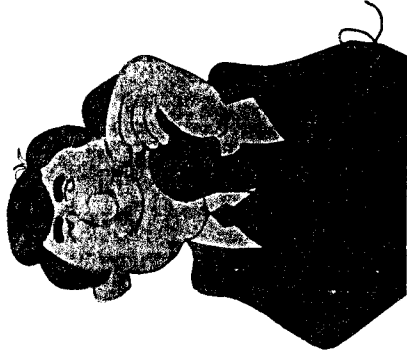
CONTROL DE  
CALIDAD



¡Liberación  
por control!



ASEGURAMIENTO  
DE  
CALIDAD



¡Liberación  
instantánea!!

**Certificación de Procesos**

# Elementos Aplicables del NQS para la Certificación

No	ATENCIÓN	ELEMENTO
01	Parcial	Entrenamiento general, higiene y específico
02	Parcial	Documentación
03	Total	Buenas Prácticas de Fción. - GIN 47.001
05	Total	HACCP - CP-00.210 y HACCP en Práctica
08	Parcial	Materias Primas
09	Parcial	Materiales de Embalaje
12	Total	QMS - CP-00.211-2
13	Total	Métodos Analíticos: LI o internos
14	Total	Calibrado y Ajuste de Instrumentos
15	Parcial	Evaluación Sensorial
16	Total	Control Peso Neto - CP-90.547 e 90.548
17	Parcial	Acciones Correctivas
18	Total	Monitoreo de Patogénicos - "S" y "L"
19	Total	Sistema de Liberación Formal
20	Total	Laboratorio: BPL, PAC
21	Parcial	Ensayos de Conservación
23	Parcial	Rastreabilidad - Identificación
24	Total	Control de estado
30	Total	Revisión por la dirección
33	Parcial	Métodos Estadísticos

## 02 Documentación para la Certificación..

☞ **HACCP** - Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control.

☞ **BPF** - Buenas Prácticas de Fabricación

☞ **MIP** - Manejo Integral de Plagas

☞ **ECE**.- Estudio de Cuerpos Extraños

☞ **QMS** -Esquema de Monitoreo de Calidad

☞ **SCCI (SCAI)** - Sistema de Control y Calibración de Instrumentos.

☞ **EMI (AMI)** - Evaluación Microbiológica Integrada

☞ **PAC/BPL** - Plan de Autocontrol y Buenas Prácticas de Laboratorio.

☞ **Procedimientos Operacionales**

☞ **Sistema de Estandarización**

☞ **Sistema de Control en Línea**

☞ **SRD** - Sistema de Recolección de Datos

☞ **Programa de Entrenamiento**

☞ **Matriz de Responsabilidades**

☞ **Procedimiento Formal de Liberación**

☞ **Estudios y Proyectos de Mejoras**

☞ **Indicadores de Calidad**

☞ **Reportes de Auditoría de Calidad**

☞ **Certificación**

☞ **Reportes de Revisión del Programa de Calidad**

**Certificación de Procesos**

## Requerimientos.

- ✓ Apoyo de la Dirección
- ✓ Involucración del Gerente de fábrica
- ✓ Implementación del Sistema de Calidad

Nestlé (NQS)

Operadores bien entrenados

Procesos bajo control

Métodos analíticos

Buena organización y flujo de información

Auditorías satisfactorias (Internas y Externas)

Revisión por la Dirección

**Certificación de proceso**

Certificación de Procesos



## *Beneficios de la Certificación ...*

- ✓ **Capacitación de colaboradores**
- ✓ **Involucramiento de colaboradores**
- ✓ **Delegación de toma de decisiones**
- ✓ **Simplificación de procedimientos**
- ✓ **Reducción de controles analíticos**
- ✓ **Reducción de retrabajos**
- ✓ **Reducción de pérdidas**
- ✓ **Liberación instantánea**

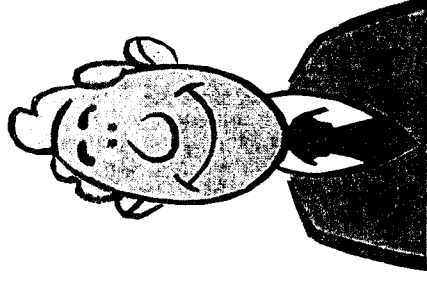
## *Beneficios de la Certificación ...*

- ✓ Liberación instantánea
- ✓ Reducción en tiempos de entrega
- ✓ Reducción de espacios de almacenaje
- ✓ Simplificación en el manejo de producto
- ✓ Disposición de productos más frescos
- ✓ Satisfacción del consumidor

## *Qué es y Qué no es Certificación de Procesos...*

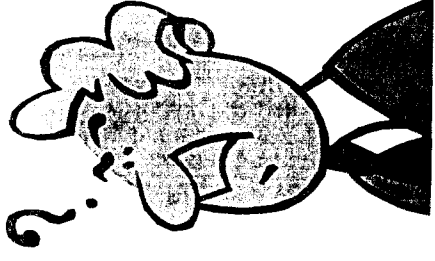
### **QUE ES!**

- ✓ *Adecuación y conformidad al NQS*
- ✓ *Proyecto estratégico de competitividad*
- ✓ *Orientado hacia la calidad de los productos*
- ✓ *Sistema que permite la mejora continua*
- ✓ *Enfocado hacia las personas (Capacitación)*
- ✓ *Mucho trabajo por realizar !!*
- ✓ *Hacer aquello que se debe hacer !!*



## QUE NO ES!

- ✘ *Un proyecto de reducción de personal, ni un proyecto para lograr rentabilidad a corto plazo*
- ✘ *Una copia de otro mercado (aún cuando debemos aprovechar experiencias existentes)*
- ✘ *Un Diploma Nestlé o un Certificado ISO 9000*
- ✘ *La panacea*
- ✘ *Trabajo de expertos*
- ✘ *Establecer documentos de escritorio*
- ✘ *Una competencia para ver quién llega primero*

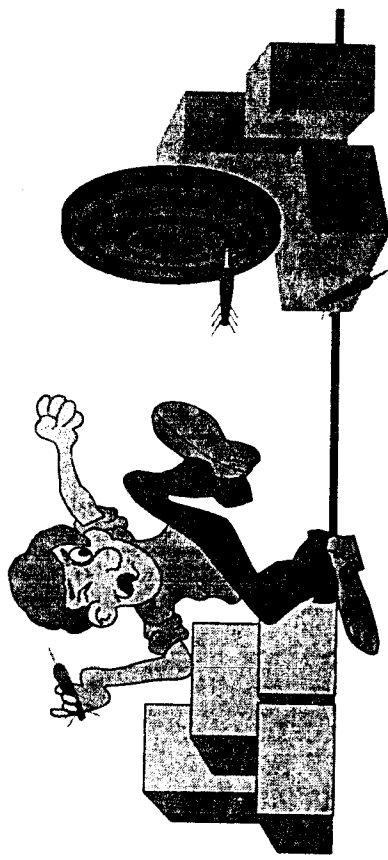


*¿Cuál es el **OBJETIVO**?*

**La fabricación de productos con  
calidad asegurada.**



**Satisfacción del consumidor**



**Certificación de Procesos**

*Estrategia Mercado México*



Certificación de Procesos

# ***Estrategia Mercado México***

## © ***Enfocar esfuerzos para la Certificación en Fábrica(s) Piloto***

Porqué? Porque es un proceso que comienza!  
Tenemos que adquirir experiencia!

## © ***Crear codiciones para la Certificación resto de las Fábricas***

### © ***Recursos en Fábrica dedicados al Proyecto***

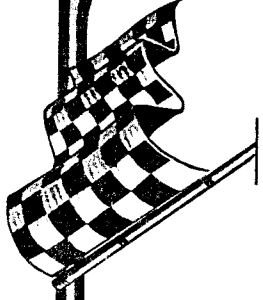
- Líder de Proyecto en Fábrica (disponibilidad al 100%)
- Operadores / Mecánicos / Elect-Inst. (en equipo con el líder)

### © ***Formación de equipos de trabajo:***

- Grupos de Operación, Apoyo y Coordinación (a nivel Fábrica y O.C.)
- Definición clara de prioridades, roles y responsabilidades

## © ***Grupos de Gerentes para trabajar en temas de Certificación***

## *Factores de éxito ;*



- ↳ Apoyo de la Dirección !**
- ↳ Compromiso de las Gerencias de Fábricas y Unidades involucradas para cumplir con el programa de Certificación**
- ↳ Trabajo en equipo y buena comunicación !**
- ↳ Apoyo total implantación de subsistemas Unidades de : Informática, Abastecimiento, Ingeniería**
- ↳ Acuerdo en la definición de prioridades**



# Fases del Proyecto

**PREPARACIÓN**



**FABRICAS  
PILOTO**



**CERTIFICACIÓN**



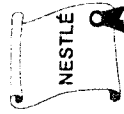
**MANTENIMIENTO  
Recertificación**

Transmisión  
de Bases y  
Experiencias

**PILOTOS**



**CERTIFICACIÓN**



TIEMPO →

**Certificación de Procesos**

# Fases del Proyecto

F A S E

ACTIVIDADES CLAVE

**PREPARACIÓN**

- Planeación
- Definición Fábricas piloto
- Selección de Líderes
- Bases Administrativas
- Difusión y entrenamiento

**FÁBRICAS  
PILOTO**

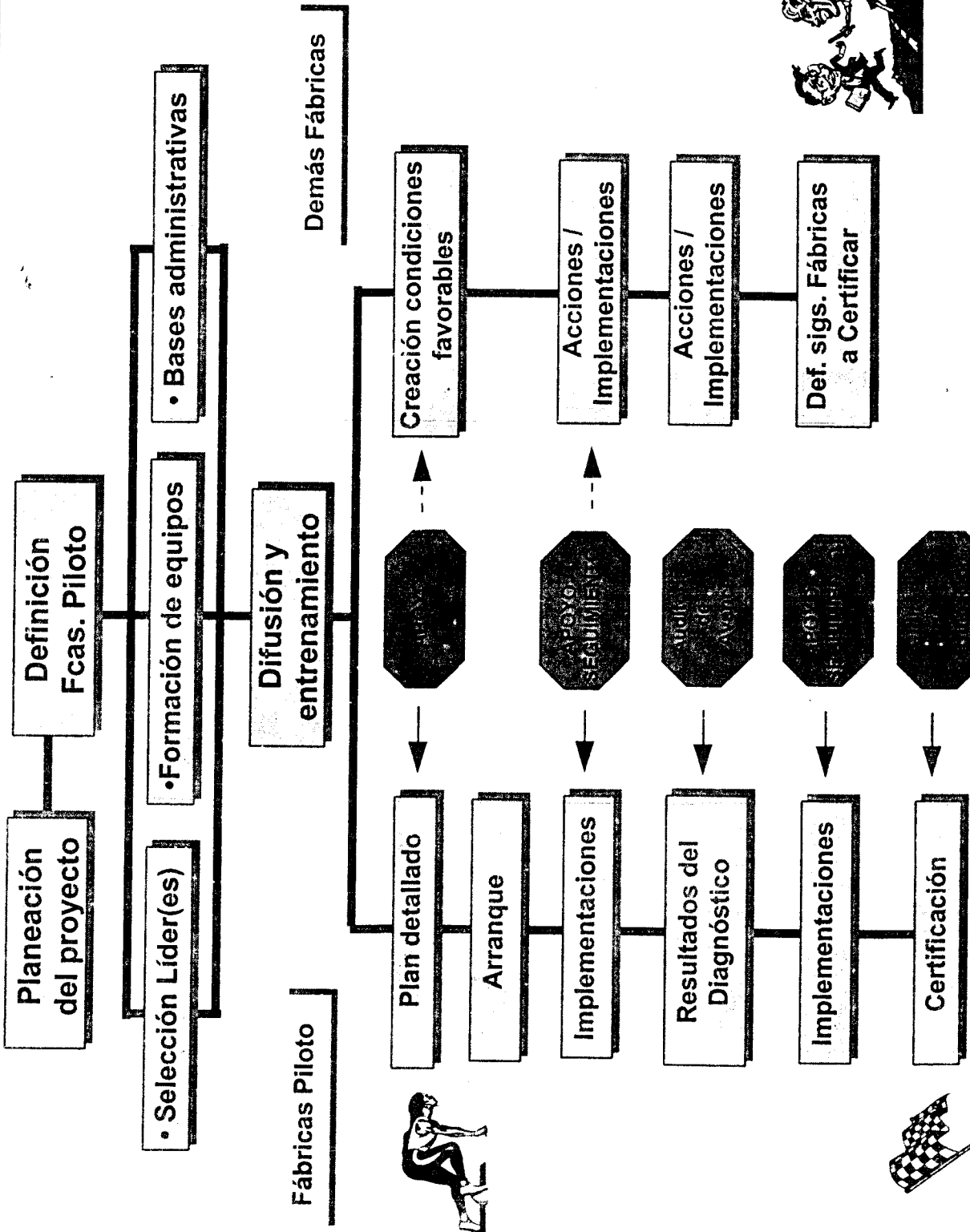
- Plan detallado
- Arranque
- Implementaciones / apoyo
- Auditorías de Avance
- Implementaciones / apoyo
- Auditoría de Certificación
- CERTIFICACIÓN

**CERTIFICACIÓN**

- Difusión
- Implantación de subsistemas de Fábricas piloto
- Def. siguientes Fcas. a Certificar

**Certificación de Procesos**

# Fases del Proyecto



CAPACITACIÓN

Certificación de Procesos

# Grupos de Trabajo

**GRUPO DE OPERACIÓN**

- Líder de Proyecto
- Operadores
- Gerencia y Staff

**GRUPO APOYO OFNA. CENTRAL**

\* Otras Unidades:  
Abastecimiento  
Des. Gerencial / Formación  
Informática / Logística  
Producción/Selecc. Personal

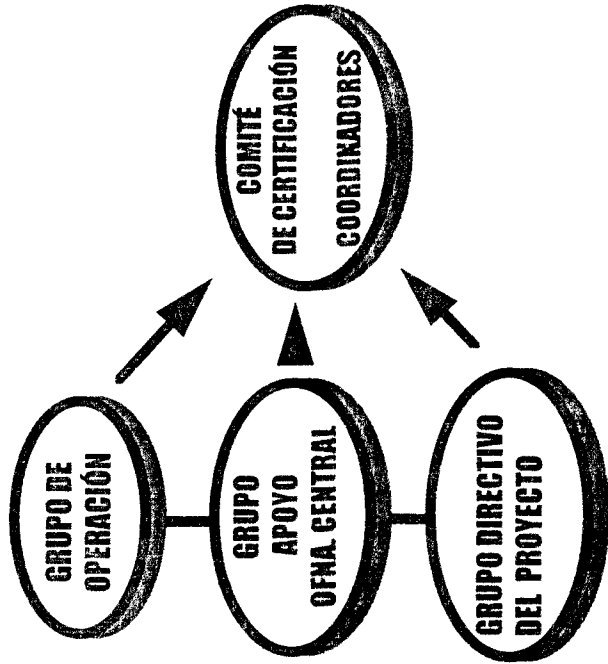
- Staff VETyM
- Otras Unidades \*
- Comité Certificación
- Coordinadores

**GRUPO DIRECTIVO DEL PROYECTO**

- VETyM
- Direcc. Operacionales
- UCAC / OPI

**Certificación de Procesos**

# Comité de Certificación y Coordinación

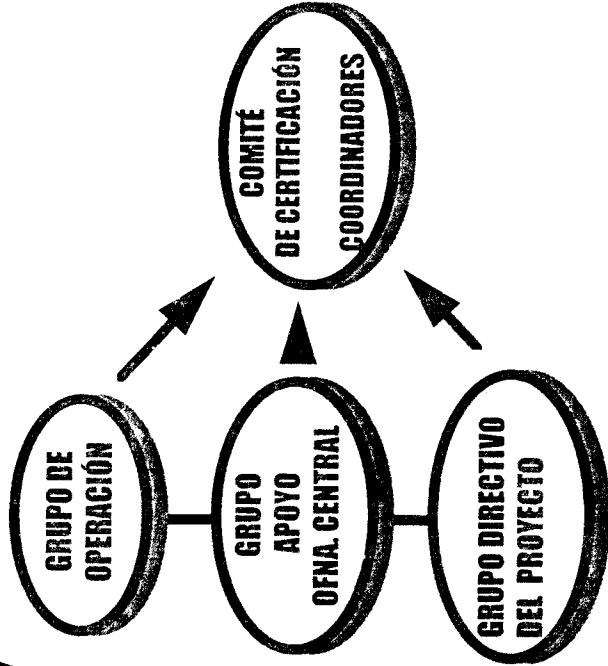


## COMITÉ DE CERTIFICACIÓN

- Unid. Corp. de Aseguramiento de Calidad
- Organización y Productividad Industrial
- Gerentes de Fábrica
- Líderes de Proyecto
- Coordinadores del proyecto

- *Grupo integrado por personas de distintos niveles y especialidades*
- *Para facilitar comunicación*
- *Transmitir las experiencias vividas en cada Fábrica*
- *Compartir esfuerzos, ideas, conocimientos y habilidades*

# Comité de Certificación y Coordinación



## COORDINACIÓN DEL PROYECTO

- Unid. Corp. de Aseguramiento de Calidad
- Organización y Productividad Industrial

- Planeación y administración del proyecto
- Apoyo a Fábricas
- Coordinar apoyos de la Oficina Central
- Investigación sobre aplicaciones, metodologías y herramientas de Calidad
- Retroalimentación a la Dirección

# Líder de Proyecto en Fábrica

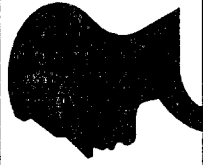
*Pasos a seguir . . .*



- © Definición de perfil
- © Propuestas de Gerentes
- © 1a. lista de candidatos
- © Evaluación (Dinámica)
- © 2a. lista de candidatos
- © Capacitación práctica
- © Evaluación Práctica
- © Lista definitiva Líderes

# Líder de Proyecto en Fábrica

## Perfil Requerido



**VISION**

Liderear y coordinar las acciones en Fábrica para la implantación de los sistemas de calidad requeridos para la Certificación de líneas

**EXPERIENCIA**

2 años de experiencia : Procesos de fabricación / Aseguramiento de Calidad / área Técnica

**REQUISITOS**

NQS, HACCP, QMS, procedimiento de liberación  
Auditorías de Calidad  
Manejo PC: Powerpoint, Excel, Word, Project; idioma inglés

**APTITUDES**

Liderazgo, facilidad de comunicación, motivador  
Inteligencia y potencial profesional  
Trabajo sobre presión y objetivos  
Capacidad analítica y práctica  
Habilidad para entrenar

**Certificación de Procesos**



**5 fábricas piloto**

**1996-1998**



**20.Sem. '97**

**Establecer las bases y experiencia  
para la Certificación de Proceso**



**1998-2002**

**Continuar con la Certificación en el  
resto de las Fábricas del Grupo en México**



**1998- ....**

**Mantener las condiciones de fábricas certificadas**

# *Fábricas Piloto*

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Compromiso de la Gerencia de Fábrica
- Conciencia que es un proyecto largo (24 meses) y permanente
- Nivel de educación promedio operarios
- Disponibilidad (no distracción por otros proyectos mayores)
- Avance en el procesos de Reestructuración
- Grado implantación NQS
- Productos de bajo riesgo microbiológico
- Mínimo número de reclamaciones justificadas del consumidor
- Bajo riesgo de contaminación por S y L
- Alto grado de automatización
- Baja complejidad de los procesos (operaciones unitarias)
- Avance en transferencia de controles de calidad a la línea

# Extensión del proyecto a otras Unidades

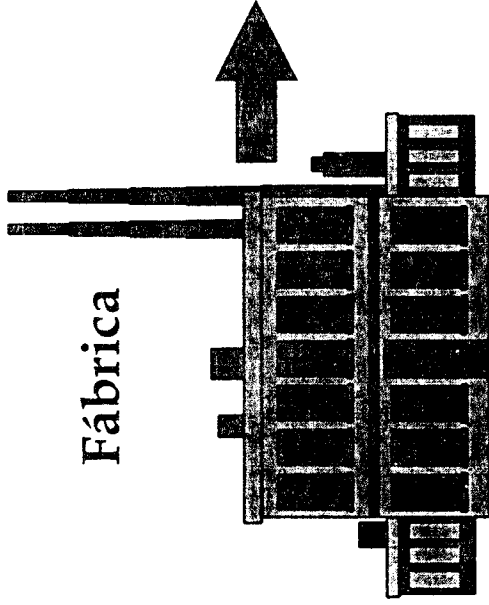


Centros de recolección  
y grupos solidarios  
Entrenamiento, BPF, auditorías,  
etc. Certificados



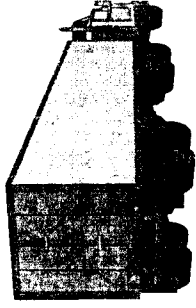
## Abastecimiento

Proveedores  
Esquema de evaluación  
Certificación  
Auditorías  
Materias Primas  
Especificaciones  
Certificados, etc.



## Fábrica

Entrenamiento  
BPF  
HACCP  
Calibración de inst..  
etc.



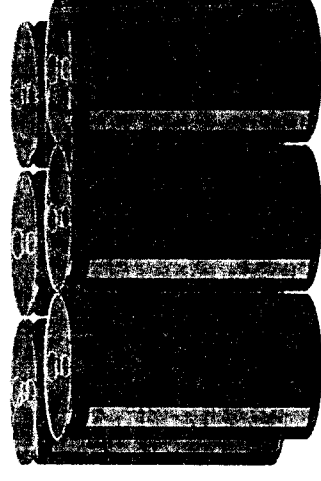
## Logística

Control de estado

**Certificación de Procesos**

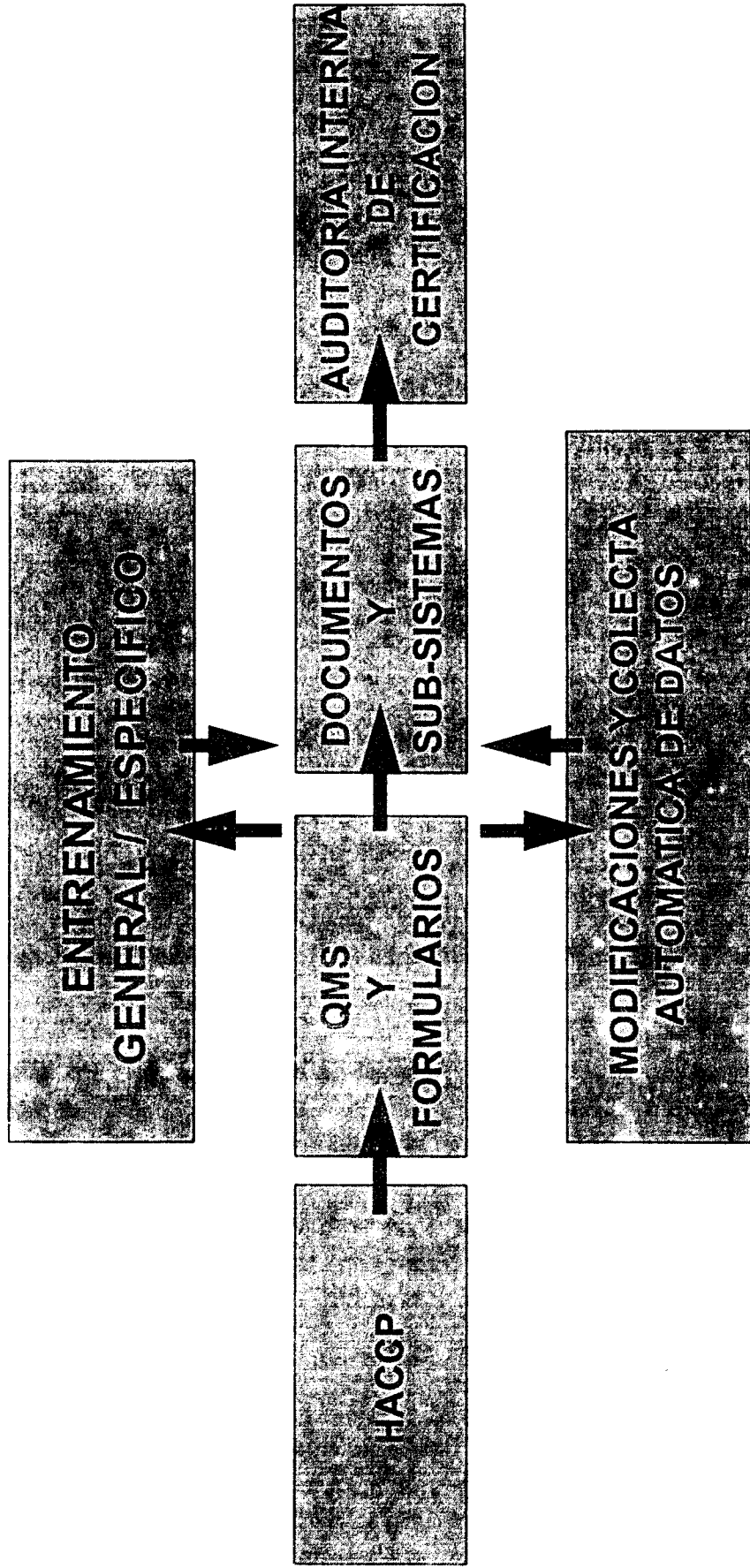
## *Extensión del proyecto a otras Unidades*

- Iniciar con fábricas piloto
- Extensión del proyecto a otras Unidades  
(Certificación de centros de recolección, grupos solidarios, proveedores, etc.)
- Después de establecer las bases, las nuevas líneas que se instalen, inicien certificadas



**Certificación de Procesos**

# CERTIFICACION DE PROCESOS

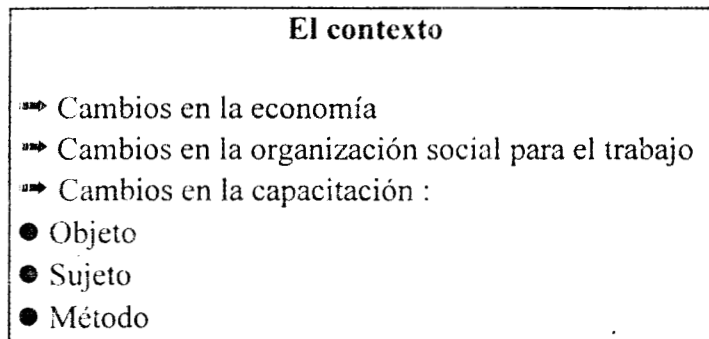


Certificación de Procesos

## CONCLUSIONES

Después de revisar la información teórica, es decir, los fundamentos en los cuales se basó dicha investigación y posteriormente haber llevado a cabo un estudio acerca de la "Compañía Nestlé" sobre el comportamiento que mantiene ésta con la calidad total, llegué a las siguientes conclusiones.

La situación de la calidad en México debe examinarse a la luz de la situación por la que atraviesa el país. México está atravesando por cambios de gran importancia, que incluyen entre otros:



### **Cambios en la economía.**

Estamos pasando de tener una economía en la que los productores se encontraban fuertemente protegidos por barreras arancelarias y no arancelarias a una economía dictada por el mercado, en la que se ofrecen productos y servicios de todo el mundo y en donde la calidad juega un papel muy importante.

Después de haber tenido por décadas una economía cerrada en la que los productores podían vender virtualmente lo que fabricaran al precio que quisieran, el acceso de México al GATT (hoy Organización Mundial del Comercio), y la subsecuente negociación con Estados Unidos y Canadá para crear el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, y las negociaciones comerciales con otros países, ha creado hoy una de las economías más abiertas

del mundo en la que compiten en igualdad de condiciones los productores nacionales con los productos importados de todo el mundo.

Esta nueva situación de alta competencia creó una necesidad de elevar la productividad de nuestras actividades y la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en México. A su vez, ésto ha tenido como resultado el desarrollo de un nuevo patrón productivo que tiene como características importantes:

- La necesidad de hacer más con lo menos, que resulta en una disminución de puestos de trabajo para llegar a normas internacionales de competitividad.
- El uso de tecnologías más modernas y de mejores equipos.
- La flexibilización de la planta productiva y en muchos casos su racionalización. Efectivamente, se dejaron de producir en México algunas cosas que se importan ahora de Estados Unidos o Canadá, al mismo tiempo que se incrementó el volumen de producción de otras para exportarlas a esos mismos países en adición a la satisfacción del mercado doméstico.
- A estas tendencias se añade la crisis económica por la que atraviesa nuestro país, y que por su severidad está afectando en forma muy importante a los mercados, cuya contracción llega en muchos casos a más del 60%.
- La consecuencia final de la baja de actividad económica es tener un mayor desempleo, que por primera vez afecta en forma seria a los niveles de ejecutivos medios y altos. Las propias estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social muestran que sólo en los primeros siete meses de 1995 se habían perdido más de 600,000 puestos de trabajo, y en 1996 esta cifra se había convertido en casi el doble.

### **Cambios en la organización social para el trabajo.**

Las empresas mexicanas están cambiando de una organización jerárquica y piramidal a estructuras con menor número de niveles y de tipo transversal, basadas en la organización de equipos de trabajo multinacionales, multifuncionales e interdisciplinarios, que se asemejan a una red de pescador.

Estas nuevas formas de organización hacen un uso cada vez mayor de las nuevas herramientas técnicas de comunicación por computadora en red local o amplia, y de las telecomunicaciones.

### **Cambios en la capacitación.**

Con tantos cambios en la tecnología y en la organización para el trabajo, es cada vez más necesario preocuparnos por educar mejor a nuestro capital humano, haciendo las modificaciones necesarias en la capacitación tanto desde el punto de vista del objeto, como desde el punto de vista del sujeto y de los métodos que usamos.

### **El reto cualitativo**

Para poder seguir compitiendo en mejores condiciones con los países desarrollados del mundo en general y con los países miembros del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica en particular, necesitamos una fuerza laboral que tenga cuando menos el mismo nivel de escolaridad promedio de doce años que nuestros socios, y niveles similares de capacitación. Resulta obvio que México enfrenta una serie de decisiones de gran importancia en los pocos años que faltan para llegar al siglo XXI. Como mínimo nuestro país y las empresas mexicanas tienen que determinar qué es lo que más conviene en las siguientes áreas:

#### **La forma.**

Ya que tenemos de hecho una población laboral con escolaridad sensiblemente inferior a los doce años de educación promedio, tenemos que definir si el país debe invertir lo



suficiente en la capacitación para subsanar el déficit por educación: si solamente podemos educar a las nuevas generaciones al nivel deseado; o si debemos tanto capacitar como invertir no sólo en educación de los jóvenes, sino también en educación de los adultos. (ya que en algunas empresas sólo se les otorga capacitación a las personas más jóvenes).

### **El lugar.**

Ésta es una decisión importante, puesto que si decidimos que el lugar para hacerlo es la escuela, tendremos que invertir cantidades considerables de dinero para expandir la planta física, el otro sitio posible y el cual Nestlé está llevando a cabo es en el interior de la empresa, a través de sus *centros de formación* y en donde podemos decir que dicha empresa tiene un punto a favor para la competencia.

### **La orientación.**

Este es otro aspecto de gran importancia, puesto que tenemos que decidir si vamos a satisfacer la oferta o la demanda. La oferta está representada por la innumerable cantidad de personas que requieren ser educadas y/o capacitados, mientras que la demanda está dictada por las necesidades de las empresas e instituciones que pueden emplearlos.

Aquí se tiene que definir si se van a desarrollar competencias específicas o puestos y especialidades definidos. Este será un reto más que tendrá que desarrollar Nestlé.

Cada una de las alternativas antes mencionadas presenta actitudes distintas tanto en la forma como en el reconocimiento que se da y en la visión que se adopta, que bien puede ser de corto plazo o de mediano y largo plazo.

Existe en nuestro país un serio desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra, que tiene como causa la insuficiente y/o correcta formación de recursos humanos. Algunas consideraciones que debe tomar en cuenta Nestlé al respecto son las siguientes:

- ☞ Una disminución en el poder adquisitivo.
- ☞ Una pérdida de dinamismo del sector productivo formal en la generación de empleos.
- ☞ La precarización del empleo y el crecimiento del sector informal de la economía, incluyendo en forma muy importante al ambulante.

Ahora bien, en los últimos meses se ha hablado mucho en México de productividad, del mejor uso de los recursos y seguramente una mejor distribución de la riqueza con base en la contribución de cada individuo; sin embargo, debemos tener presente que los esfuerzos individuales sólo tienen sentido en tanto apoyen al objetivo final de la organización, en tanto contribuyan al mejor desempeño del equipo en la búsqueda de mejores niveles de eficiencia y eficacia.

El concepto de equipo no sólo debe ser visto a nivel interno, sino que deberá extenderse a todos los miembros de la cadena productiva, cuyo objetivo final es la satisfacción del cliente y entre los cuales debe haber una gran coordinación que contribuya a la productividad global de toda la cadena; elemento en el cual le espera un gran reto a Nestlé, ya que debe integrarlo como parte de sus procesos de calidad, el cual aparentemente si está contemplado en forma interna pero no en la externa, y digo aparentemente por que es algo que se tiene establecido como parte de su filosofía de calidad. El trabajo en equipo es algo que se ha ido trabajando poco a poco en Nestlé, como lo vimos en el capítulo cuatro, a través de los GNT'S (Grupos Naturales de Trabajo), pero que todavía no han logrado integrar a todo el personal en esta acción, por lo que tendrá que trabajar más en ese aspecto y no darlo como algo sentado.

El trabajo en equipo debe estar orientado a la creación de un clima de innovación que sea el alimento de las nuevas ideas que conduzcan a mejoras y a la adición de valor a los procesos. La tecnología y los conocimientos se encuentran hoy en día al alcance de todos; en la actualidad no existen grandes secretos, en un mundo globalizado la diferencia la hace la

forma en que los individuos aplican los conocimientos y es por eso que el origen de la productividad es el individuo. Es responsabilidad de la administración hacer un correcto uso de los conceptos de productividad sin perder de vista que la razón de existir de la empresa la representan sus clientes.

Así, para poder mantener una organización competitiva se debe tener siempre presente lo siguiente:

- ⇒ Manejar el negocio *“como siempre”* no debe continuar más.
- ⇒ El cliente decide a los ganadores de la competitividad.
- ⇒ Alinear mediciones de comportamiento con expectativas.
- ⇒ Integrar los planes de las diferentes áreas.
- ⇒ Crear la fábrica del futuro, lo que implica trabajadores pensantes.
- ⇒ Innovación de sistemas y productos.
- ⇒ Relaciones ganar-ganar con clientes y proveedores.

Nestlé cuenta con los recursos tanto económicos como humanos para poder llevar a cabo los elementos anteriores, pero últimamente se había dormido en sus laureles, ya que es una empresa que tiene años de haberse establecido en México y lo más importante haberse creado una imagen de prestigio y calidad. Nestlé estaba perdiendo de vista a sus clientes y a su gente, por que estaba produciendo lo que se le ocurría sin tomar mucho en cuenta al consumidor; por qué? porque daba como sentadas las bases que se habían fijado en su filosofía de calidad, pero como revisamos en el capítulo 1, cuando hablaba de calidad total, no es suficiente establecer la filosofía sino llevar una continuidad, lo cual no se estaba presentando así.

A su gente, como lo mencioné anteriormente al hablar de trabajo en equipo, también la está descuidando, factor por el cual a últimas fechas todavía se está elaborando un nuevo

programa que lo nombrarán NIC (Nestlé Involucramiento y Compromiso) y el cual vendrá a desplazar al que yo presento en esta investigación llamado Nestlé Primero.

Esto es una prueba contundente de que algo estaba fallando y no se lograba el propósito, el cual será de ahora en adelante un total involucramiento y un compromiso por parte de sus empleados.

Pero recordando un poco las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación, tenemos que efectivamente si se cumplieron, puesto que planteábamos que Nestlé había descuidado la parte que corresponde al involucramiento del personal y la falta de continuidad, ya que como anteriormente comentábamos que no es suficiente que se tenga contemplado este factor en un papel o en un programa si realmente no se lleva a cabo y sobre todo si no se le da continuidad.

Por otro lado, tenemos también que en la segunda hipótesis planteada, decía que Nestlé se ha interesado más en la calidad del producto como tal que en tomar en cuenta al cliente, que claro de ninguna manera es despreciable que se preocupen por la calidad de sus productos, pero hay que recordar que la competencia cada vez está más encarnizada y que si nos descuidamos o nos confiamos, llegará alguien que ofrezca más que nosotros y se llevará una buena parte del pastel sino es que todo.

El fundamento de la segunda hipótesis está contemplado en el capítulo cinco, en el cual revisamos el sistema de calidad de Nestlé (NQS), y en el cual es sólo la preocupación de la fabricación de productos con calidad asegurada, pero ¿y el cliente?. Recordemos que el cliente es la razón de ser de la empresa y que sino se pone énfasis en este factor, estaremos algún día arrepintiéndonos de nuestros errores pero, quizás sea demasiado tarde para remediarlos.

Igual que la hipótesis anterior, Nestlé, aparentemente tiene contemplado al cliente pero en papeles, ya que realmente no se lleva a la práctica y sobre todo no se le da un seguimiento.

Así, tenemos dos factores fundamentales en donde Nestlé debe poner el dedo en señalarlos y hacer algo ya, y que son: involucramiento por parte del personal y tomar en cuenta al cliente. que bueno. de alguna manera con el nuevo programa que está por implementarse sobre el involucramiento y compromiso del personal NIC \* se dará una respuesta al cambio, y esperemos que el segundo factor sea considerado a la brevedad posible.

Pues bien, a lo largo de esta investigación nos percatamos del por qué la importancia de llevar a cabo un programa o sistema de calidad, y el éxito que una empresa puede lograr al implementarlo como tal. Pero no sólo se está haciendo patente como un elemento de éxito, sino se está volviendo ya como algo fundamental para la sobrevivencia de las empresas.

La conclusión de este trabajo nos pone a pensar en la necesidad de una cultura de calidad que se debe establecer a lo largo y a lo ancho de nuestro país, y la cual obviamente debe estar contemplada en los programas de educación, también es indispensable que los directores de las empresas no lo adopten como una moda más y que se le de la importancia y la continuidad que se requiere.

Por otro lado, si se llega a implementar algún sistema de calidad en alguna empresa, que se tenga la consideración del involucramiento total del personal y la conciencia de responsabilidad que implica, no sólo para la empresa en general o para algún segmento del mercado, no, es una repercusión a nivel nacional, la cual se convertirá en nuestra principal arma para ser más competitivos, y lo más importante no sólo a nivel nacional sino también internacional.

¡¡Trabajemos entonces!!

---

\* En esta investigación no se trata este programa, por lo mismo que es reciente no se facilitó la información necesaria.

## BIBLIOGRAFIA

Kauro Ishikawa., **¿Qué es el control total de calidad?**. Edit. Norma. México, 1985.

Laboucheix Vicent. **Tratado de la Calidad Total**. Tomos 1y 2 Edit. Limusa. México, 1995

Deming Edward. **Calidad, Productividad y Competitividad**. Edit. Díaz de Santos. Madrid España. 1990.

Crosby P. Liderazgo. **El Arte de convertirse en un ejecutivo**. Edit. Mc Graw Hill. México. 1993.

Barra R. **Círculos de calidad en operación**. Edit. Mc Graw Hill. México. 1992.

Eliyahut M. Goldratt. **La meta. Un proceso de mejora continua**. Edit. Castillo. México, 1991.

García M. Rodríguez. **El trabajo de Equipo**. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México. 1993

Siliceo A. **Liderazgo para la productividad en México**. Edit. Limusa México. 1994.

Camp Robert C. **Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente**. Edit. Panorama. México 1995.

Tetsuichi Asaka y Oseki Kasuo. **Manual de herramientas de calidad**.

## HEMEROGRAFIA

Management Today en español, artículo: **El liderazgo y la Calidad**. Mayo 1995.

Ejecutivo en Finanzas, artículo: **Capital humano**. México, 1995.

Administrare Hoy, artículo: **Calidad y Control**. Abril, 1996.

Ejecutivo en Finanzas, artículo: **Liderazgo en la empresa**. Sept. 1996.

Expansión, artículo: **Estrategias Empresariales**. Enero 1997.