



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**AREA DE ADMINISTRACION**

**“ANALISIS DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA EMPRESA  
PHARMACIA & UPJHON DIVISION SANIDAD ANIMAL – MEXICO”**

**TESIS**

**QUE PRESENTA**

**PAUL SALVADOR PEDROZA DELGADO**

**MATRICULA: 90231413**

**PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**ASESOR: ELISA ALICIA GONZALEZ DEL VALLE CAMPOAMOR**

**MEXICO, D.F.**

**JULIO-2000**

# INDICE

	PAG
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PHARMACIA &amp; UPJHON</b>	6
PHARMACIA & UPJHON MEXICO	8
POLITICA DE CALIDAD	9
NUESTRA FILOSOFIA	9
NUESTRA MISION	10
NUESTRA VISION	10
NUESTROS VALORES	11
NUESTRA IMAGEN	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>PHARMACIA &amp; UPJHON Y SU PERSONAL</b>	13
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	15
DIRECCION DE DESARROLLOS DE NEGOCIOS	15
DIRECCION DE ASUNTOS REGULATORIOS	16
DIRECCION DE FINANZAS	16
DIRECCION MEDICA	16
DIRECCION COMERCIAL	17
DIRECCION DE OPERACIONES	18
SANIDAD ANIMAL	18
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD TOTAL</b>	19

## **CAPITULO IV**

<b>LA EXPERIENCIA DE PHARMACIA &amp; UPJHON EN LA PLANTEACION DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD</b>	26
EVOLUCION DE LA CALIDAD	27
POLITICAS DE CALIDAD ISO 9000	28
POLITICAS DE PUERTAS ABIERTAS	36
PROGRAMA DE ESTIMULOS	37

## **CAPITULO V**

<b>PHARMACIA &amp; UPJHON SALUD ANIMAL – MEXICO</b>	44
AMBIENTE COMPETITIVO	46
VISION	47
<b>SANIDAD ANIMAL Y SU MERCADO</b>	50
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS FACTORES CLAVE DE EXITO</b>	51
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS ESTRATEGIAS DE VENTAS</b>	52
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS PRODUCTOS</b>	53
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS TERRITORIOS DE VENTAS</b>	55
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y CLIENTES</b>	56
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS COMPETIDORES</b>	57
<b>SANIDAD ANIMAL Y SUS VENTAS POR DISTRITO</b>	58
<b>EVALUACION DE LA MADUREZ EN CALIDAD EN SANIDAD ANIMAL</b>	60
<b>CONCLUSIONES</b>	63
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	74
<b>ANEXOS</b>	

***PHARMACIA & UPJHON***

***MEXICO***

## ***INTRODUCCION***

LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA, LA COMPETENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES A TRAVES DE ALIANZAS Y FUSIONES EMPRESARIALES Y LOS ELEVADOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS, SON ALGUNO DE LOS RETOS QUE TIENEN QUE SUPERAR LAS EMPRESAS DE LOS PAISES SUBDESARROLLADOS PARA PODER COMPETIR EN LOS MERCADOS DE PRIMER ORDEN.

PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE ESTE FENOMENO ECONOMICO DE MERCADO, LAS ORGANIZACIONES HAN ADOPTADO MODELOS DE GESTION COMO SON: EL DE CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, LA NORMA ISO-9000. POR CITAR LOS MAS RELEVANTES QUE EN MATERIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD SE IMPLANTA EN LA INDUSTRIA MEXICANA, DIRIGIDOS A INCREMENTAR LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN SUS SISTEMAS Y PROCESOS DE PRODUCCION.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA APLICACIÓN INDISCRIMINADA DE LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS EN LOS MODELOS DE GESTION YA CITADOS, NO GARANTIZAN EN FORMA ALGUNA EL ÉXITO DEL NEGOCIO, POR NO SER ESTOS MODELOS UNA ALTERNATIVA RAPIDA Y FACIL PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD, EN EL CORTO PLAZO DE LAS ORGANIZACIONES, ESTOS MODELOS DE ADMINISTRAR LOS RECURSOS REQUIEREN UN CAMBIO DE ACTITUD DE TODOS LOS INDIVIDUOS QUE INTERACTUAN EN ELLA DESDE LOS DUEÑOS Y DIRECTIVOS HASTA LOS OBREROS, ASI COMO UN REPLANTEAMIENTO EN SU ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS DE

PRODUCCION. CON BASE EN ESTOS ARGUMENTOS LA UNICA ALTERNATIVA PARA LOGRAR LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN ES A TRAVES DE LA EDUCACION Y CAPACITACION CONSTANTE EN TODOS SUS NIVELES JERARQUICOS.

UNA DE LAS MANERAS EFICACES DE PARTICIPAR CON EXITO EN LOS MERCADOS ALTAMENTE COMPETITIVOS ES A TRAVES DE REDISEÑAR Y ORIENTAR LA EMPRESA SOBRE LA BASE DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE CONFORMADA POR DEPARTAMENTOS MULTIDISCIPLINARIOS EN LOS QUE SE FOMENTE: EL APRENDIZAJE CONTINUO, LA COMUNICACION HORIZONTAL Y ACCESO A LA INFORMACION, TODO ELLO DIRIGIDO A SATISFACER AL CLIENTE.

EN ESTOS TERMINOS PHARMACIA & UPJHON MEXICO (P & U) CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR Y SOSTENER SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO QUIMICO-FARMACEUTICO EN LAS AREAS DE SALUD HUMANA Y SALUD ANIMAL; IMPLEMENTO EN SUS PROCESOS DE MANUFACTURA Y ADMINISTRATIVOS UN MODELO DE CALIDAD TOTAL QUE LE PERMITIO SUSTENTAR ANTE SUS CLIENTES, QUE LOS PRODUCTOS MANUFACTURADOS EN SUS INSTALACIONES CUMPLEN CON LAS ESPCIFICACIONES GENERICAS PARA CUBRIR PLENAMENTE LOS REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS PARA LO CUAL FUERON ELABORADOS. EN RESPUESTA ALINEO SUS RECURSOS Y ESFUERZOS CON SU MISION Y VISION EMPRESARIAL, ESTAS ACCIONES PERMITIERON IMPLANTAR UNA CULTURA LABORAL CON ENFOQUE AL CLIENTE.

EL PRESENTE TRABAJO ESTA ESTRUCTURADO EN CINCO CAPITULOS EN LOS QUE SE MUESTRA LA NECESIDAD DE INSTALAR EN ESTA COMPAÑIA UN MODELO ADMINISTRATIVO DE CALIDAD TOTAL, HASTA SU EJECUCION Y SEGUIMIENTO

## **CAPITULO I**

ESTE APARTADO INICIA CON UNA SEMBLANZA DE LA EMPRESA EN QUE SE PRECISA: SUS ORIGENES, SU MERCADO Y LA NECESIDAD DE LA FUSION QUE CONFORMA ESTA COMPAÑIA; ADEMAS SE INCLUYE LA EMISION DE LA POLITICA DE CALIDAD, EVENTO QUE DIO INICIO AL PROCESO DE CALIDAD EN ESTA COMPAÑIA EN SUS ETAPAS DE COMPRESION DEL PROCESO, RECONOCIMIENTO DEL CAMBIO EN LAS RELACIONES Y CONVIVENCIAS LABORALES.

## **CAPITULO II**

AQUÍ SE DESTACA LA IMPORTANCIA DE SU PERSONAL COMO EL AGENTE DE CAMBIO QUE PERMITIRA CONCRETAR LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LA COMPAÑIA, EN CONSECUENCIA DISEÑA SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN FUNCION DE SUS OBJETIVOS QUE PERMITA ALINEAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS CON EL FIN DE INCREMENTAR Y MANTENER SU PARTICIPACION EN EL MERCADO QUE PARTICIPA.

ASIMISMO SE EXPONE SU FILOSOFIA, MISION, VISION Y VALORES EN LOS QUE SE ESTABLECE CLARAMENTE LOS PRECEPTOS QUE SERVIRAN DE GUIA PARA LA CONSECUCION DE SU OBJETIVO: IMPLANTAR UNA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMPAÑIA.

### ***CAPITULO III***

EN ESTE CAPITULO SE ANALIZA EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD TOTAL DESTACANDO LAS DEFINICIONES DE LOS PRINCIPALES ESTUDIOSOS DEL TEMA Y LAS HERRAMIENTAS MAS USUALES PARA IDENTIFICAR Y ANALIZAR PROBLEMAS, ASI MISMO SE EXPONEN LAS SIMILITUDES ENTRE LAS CONCLUSIONES A LAS QUE LLEGARON DICHS ESTUDIOSOS Y UNA DEFINICION CONCLUYENTE DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

### ***CAPITULO IV***

LOS ENFOQUES TECNICO ADMINISTRATIVOS QUE, EN TERMINOS DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL SE IMPLANTARON EN P & U FUE POSIBLE POR LA CAPACITACION EN CRITERIOS DE CALIDAD QUE SE IMPARTIO AL PERSONAL EN LOS NIVELES DIRECTIVOS, GERENCIALES, ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS CON EL OBJETIVO DE PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SUFICIENTES QUE PERMITIERON LLEVAR A BUEN TERMINO EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

LOS CURSOS QUE SE IMPARTIERON EN P & U FUERON: EVOLUCION DE LA CALIDAD EN EL QUE SE ENFATIZA: LA IMPORTANCIA DE SATISFACER AL CLIENTE, EL LIDERAZGO, TRABAJO COMO PROCESO, LA PREVENCION Y MEJORAMIENTO CONTINUO; OTRO FUE EL DE POLITICAS DE CALIDAD ISO 9002, QUE PERMITIO EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE ESTA COMPAÑIA Y EL DE POLITICA DE PUERTAS ABIERTAS EL CUAL PERMITIO INSTALAR EN ESTA EMPRESA UN MODELO DE COMUNICACION MAS HORIZONTAL.

EN APOYO A LOS CURSOS DE CAPACITACION YA CITADO SE INSTRUMENTO UN PROGRAMA DE ESTIMULOS EN LOS RUBROS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL QUE SE DESTACAN LOS DE TIPO PSICOSOCIAL QUE FAVORECIERON LA INSTALACION DE ESTE MODELO ADMINISTRATIVO EN LA COMPAÑIA.

## ***CAPITULO V***

CON EL OBJETIVO DE CONOCER COMO SE INSTRUMENTA EN LA PRACTICA UN SISTEMA DE CALIDAD EN ESTA COMPAÑIA. SE REALIZO UN ANALISIS DE DICHA INSTRUMENTACION EN EL AREA DE SANIDAD ANIMAL. ESTA AREA DE LA COMPAÑIA FUE ELEGIDA POR EL RAPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO DE SU COMPETENCIA; LA ESTRATEGIA QUE APLICA EN LOS NICHOS ESPECIFICOS DE SU MERCADO Y LA MANERA DE APLICAR Y ALINEAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS PARA LA CONSECUSSION DE SUS OBJETIVOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE ESTE ANALISIS SE SUSTENTARA SOBRE LA BASE DE SU PLAN ESTRATEGICO, YA QUE EN ESTE SE PRECISAN LOS PUNTOS CLAVES DE CALIDAD POR DESARROLLAR EN ESTA AREA.

OTROS FACTORES QUE REFORZARAN ESTE EJERCICIO, ES LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVES DE LA APLICACION DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS AL PERSONAL DEL AREA DE SALUD ANIMAL DE TEMAS COMO: EVALUACION DE MADUREZ DE LA COMPAÑIA EN CALIDAD, ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACION CON SU COMPETENCIA Y POSICION EN EL MERCADO.

ESTE ANALISIS PERMITIRA VALIDAR CON SUFICIENCIA LAS CONCLUSIONES CON LAS QUE SE DARA POR CONCLUIDO ESTE TRABAJO.

## **CAPITULO I**

### **PHARMACIA & UPJOHN**

EL DESARROLLO ACELERADO QUE HA EXPERIMENTADO EN LOS ULTIMOS AÑOS A NIVEL INTERNACIONAL LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA, HA OBLIGADO A ESTA, A FORTALECERSE Y SER MAS COMPETITIVA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

EN RESPUESTA A ESTE FENOMENO ECONOMICO DE CONSOLIDACION Y GLOBALIZACION LAS INDUSTRIAS PHARMACIA CON SEDE EN LONDRES INGLATERRA Y UPJOHN CON SEDE EN KALAMAZOO ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA, SE FUSIONAN EL 2 DE NOVIEMBRE DE 1995, CON UNA MISION Y VISION CLARAMENTE DEFINIDA: FORTALECERSE Y COMPLEMENTARSE <sup>(1)</sup> CON EL OBJETIVO DE LIDEREAR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES EN EL AREA QUIMICO-FARMACEUTICA.

POR SU PARTE LA EMPRESA PHARMACIA ESTABA CONFORMADA POR LOS LABORATORIOS FARMALITA CARLO ERBA, KABI, BIOTECH, VIOSENSOR, Y ERA CONSIDERADO UNA DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS FARMACEUTICAS DE EUROPA Y

---

1

(1) Manual de Bienvenida Ed. Comité Editorial Relaciones Públicas Pharmacia & Upjohn México, p3.

UNA DE LAS 20 MAYORES DEL MUNDO ( <sup>2</sup> ) Y UPJOHN CON UNA FIRME POSICION EN E.U. EN LO QUE A PRODUCTOS PARA LA MUJER SE REFIERE.

CON ESTA UNION SE DECIDE ESTABLECER LAS OFICINAS CORPORATIVAS EN LONDRES INGLATERRA, ASI MISMO SE ESTABLECIERON TRES PRINCIPALES CENTROS DE PRODUCCION DE MATERIA PRIMA EN ITALIA, SUECIA Y ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA.

ESTA NUEVA COMPAÑIA ES REPRESENTADA POR JAN EKBER COMO PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y EL DOCTOR JHON L. ZABRISKIE COMO DIRECTOR EJECUTIVO. LA CONSOLIDACION DE ESTAS COMPAÑIAS PERMITIO INCREMENTAR NOTABLEMENTE SU PARTICIPACION EN EL MERCADO YA CITADO, EN LAS AREAS DE ONCOLOGIA, UROLOGIA, ANTIBIOTICOS, SISTEMA NERVIOSO CENTRAL, ANTINFLAMATORIOS, GINECOLOGIA, DERMATOLOGIA, NUTRICION Y CUIDADO DEL CABELLO SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE PACIENTES, MEDICOS Y CENTROS DE SALUD. ASI PHARMACIA & UPJOHN SE COLOCA ENTRE LAS 5 COMPAÑIAS MAS GRANDES DE EUROPA Y ENTRE LAS 15 MAS PODEROSAS DE E.U. ( <sup>3</sup> )

---

(2) Organo de Comunicación Interna Pharmacia Upjhon año 1 Vol. 1, No. 1 México, D.F. Agosto Septiembre 1996, p1.

(3) Ibid p2.

## **PHARMACIA & UPJOHN MEXICO**

EN EL CASO DE MEXICO, ADEMAS DE COMPETIR EN LAS AREAS DEL MERCADO YA MENCIONADO EN PARRAFOS ANTERIORES, TAMBIEN COMPITE EN EL DE SALUD ANIMAL CON CATEGORIAS DE PRODUCTOS DEL TIPO FARMACEUTICO, PREMEZCLAS Y BIOLOGICOS DIRIGIDOS A SATISFACER SEGMENTOS DE CLIENTES QUE INCLUYEN PRODUCTORES PECUARIOS Y VETERINARIOS EN LOS RAMOS GANADO LECHERO, GANADO EN ENGORDA, PORCICULTURA Y AVICULTURA.

CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR Y SOSTENER ESTA COMPETITIVIDAD EN LAS AREAS DE SALUD HUMANA Y SALUD ANIMAL ESTA COMPAÑÍA IMPLEMENTO EN SU PROCESO DE MANUFACTURA Y ADMINISTRATIVO "MODELOS DE CALIDAD" QUE LE PERMITIRAN AVALAR ANTE SUS CLIENTES, PRODUCTOS MANUFACTURADOS QUE CUMPLEN CON LAS ESPECIFICACIONES GENERICAS PARA LA CUAL FUEROS ELABORADOS.

EL EVENTO QUE DIO INICIO AL PROCESO DE CALIDAD FUE LA EMISION DE LA POLITICA DE CALIDAD HECHA POR EL PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL JAN G. PETERSE, LA CUAL A CONTINUACION SE CITA.

## **POLITICA DE CALIDAD MEXICO (4)**

“PHARMACIA & UPJOHN S.A DE C.V. ES RESPONSABLE DE MANUFACTURAR PRODUCTOS FARMACEUTICOS DE USO HUMANO Y VETERINARIO. DESARROLLANDO UNA MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD Y CUMPLIENDO LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO AL COSTO, TIEMPO, LUGAR Y SERVICIO, CON LA FINALIDAD DE MANTENER E INCREMENTAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO, REALIZANDO SUS OPERACIONES DE MANERA RESPONSABLE PARA PROTEGER Y CONSERVAR LA SALUD HUMANA, ASI COMO EL MEDIO AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES”.

DE LO ANTERIOR, SURGE UNA NUEVA COMPAÑÍA CON UNA NUEVA MISION, VISION Y VALORES PROPIOS, EN CUYOS CONCEPTOS SE PLASMAN LAS DIRECTRICES QUE PERMITIRAN A ESTA EMPRESA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES. (5)

## **NUESTRA FILOSOFIA**

PHARMACIA & UPOHN ES UNA COMPAÑÍA GLOBAL ORIENTADA AL AREA FARMACEUTICA, FUNDAMENTADA EN CRECIMIENTO CON INNOVACIONES Y COMPETENCIA DE CLASE MUNDIAL EN IMPORTANTES AREAS TERAPEUTICAS, ASI COMO EN TECNOLOGIA MEDICA, CON FUERTES POSICIONES TERAPEUTICAS Y GEOGRAFICAS EN EL MERCADO, Y UNA ESTRECHA SOCIACION CON NUESTROS CLIENTES Y PROVEEDORES.

PHARMACIA & UPJOHN ES UNA EMPRESA CON SOLIDEZ FINANCIERA, CON UNA CONCIENCIA SOCIAL QUE SE REFLEJA EN LOS INTERESES COMPARTIDOS DE TODOS LOS QUE DEPOSITAN SU CONFIANZA EN ELLA.

CON SUS RAICES EN EUROPA Y ESTADOS UNIDOS, LA COMPAÑÍA SE BENEFICIA AHORA DE DIVERSAS CULTURAS, ASI COMO DE UNA FUERTE IDENTIDAD HISTORICA, CON PERSONAL QUE ADOPTA UNA MISION, UNA VISION Y UN CONJUNTO DE VALORES.

---

(4) Política de Calidad ISO-9000 Ed. Pharmacia Upjhon México, D.F. 1997 p2.

(5) Manual de Bienvenida Opcit pp6-19

**NUESTRA MISION**

- AYUDAR A QUE LA GENTE VIVA MAS, EN FORMA MAS SALUDABLE Y PLENA, SATISFACIENDO SUS NECESIDADES MEDICAS A TRAVES DE LA INNOVACION EN LA INVESTIGACION Y DESARROLLO.
- DESARROLLAR PARA NUESTROS CLIENTES Y PACIENTES SOLUCIONES DE CALIDAD PARA EL CUIDADO DE LA SALUD.
- PROPORCIONAR A NUESTROS ASOCIADOS CORPORATIVOS EMPLEOS GRATIFICANTES
- GENERAR ALTOS RENDIMIENTOS PARA NUESTROS ACCIONISTAS
- ACTUAR DE MANERA RESPONSABLE EN EL MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDADES EN LAS QUE OPERAMOS.

**NUESTRA VISION**

SER UNA COMPAÑÍA FARMACEUTICA LIDER A NIVEL MUNDIAL:

- CRECEREMOS PARA CONVERTIRNOS EN UNA DE LAS CINCO COMPAÑIAS MAS GRANDES EN LA INDUSTRIA. ESTE CRECIMIENTO SERA APOYADO POR NUESTRA FUERTE CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO.
- MANTENDREMOS EL LIDERAZGO EN TODAS NUESTRAS AREAS TERAPEUTICAS CLAVE, TECNOLOGIA MEDICA, ASI COMO EN CADA MERCADO DE IMPORTANCIA.
- ESTABLECEREMOS EL ESTANDAR PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACION EN TODAS LAS AREAS DE NUESTRO NEGOCIO, CREANDO BENEFICIOS A TRAVES DE LA GENERACION DE DESCRUBIMIENTOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES MEDICAS AUN NO CUBIERTAS.
- SUPERAREMOS A TODOS NUESTROS COMPETIDORES EN NUESTRAS AREAS PRIMORDIALES DE COMPETENCIA EN CADA PARAMETRO SIGNIFICATIVO.

## **NUESTROS VALORES**

PHARMACIA & UPJOHN ES UNA CORPORACION RESPONSABLES Y CUIDADOSA:

- NOS PREOCUPAMOS POR AQUELLOS QUE DEPENDEN DE NOSOTROS.
- NUESTRO SENTIDO DE INTEGRIDAD NOS OBLIGA A TENER MENTE ABIERTA Y SER DIGNOS DE LA CONFIANZA QUE OTROS DEPOSITAN EN NOSOTROS. TODO LO QUE HAGAMOS APOYARA UNA REFLEXION: NO SOLAMENTE HACEMOS BIEN LAS COSAS, SINO QUE HACEMOS LO CORRECTO
- CONSERVAMOS LOS RECURSOS NATURALES Y PROTEGEMOS EL MEDIO AMBIENTE.
- SABEMOS QUE DESCRUBIR CON DETERMINACION, SIEMPRE NOS LLEVARA A LA EXCELENCIA.
- TENEMOS EL VALOR DE RENOVARNOS A NOSOTROS MISMOS EN FORMA CONSTANTE AL RETAR VIEJAS TEORIAS Y PROCESOS.
- NOS COMPROMETEMOS A UNA INNOVACION REAL, SIEMPRE BUSCANDO Y ENTREGANDO NUEVAS Y VALIOSAS RESPUESTAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- RECONOCEMOS QUE ES IMPORTANTE VALORAR A LAS PERSONAS CON EL FIN DE GENERAR TANTO EFECTIVIDAD COMO EFICIENCIA.
- NOS SENTIMOS HONRADOS DE INTERACTUAR CON LOS PACIENTES, CLIENTES Y PROVEEDORES, YA QUE ACTUAN COMO SOCIOS EN NUESTRA MISION.
- DANDO RESPONSABILIDAD A NUESTROS ASOCIADOS, LOS ESTIMULAMOS A ALCANZAR SU MAXIMO POTENCIAL, REQUERIMOS DE SU COMPLETA ENTREGA Y COMPROMISO, Y LOS RECONOCEMOS Y APRECIAMOS POR SUS APORTACIONES.
- VALORAMOS EL TRABAJO EN EQUIPO PARA ASEGURAR LA FORTALEZA ADICIONAL QUE PROVIENE DE NUESTRA DIVERSIDAD CULTURAL, A LA VEZ QUE ESTIMULAMOS EL ENTENDIMIENTO Y EL RESPETO MUTUO.

- TRABAJAMOS CON DINAMISMO PARA AUMENTAR NUESTROS TALENTOS Y SINERGIAS GLOBALES.

### **NUESTRA IMAGEN**

AL FORMARSE PHARMACIA & UPJOHN, SURGE UNA NUEVA COMPAÑÍA CON UNA MISION, VISION Y VALORES PROPIOS. DE ESTA FORMA, NACE EL LOGOTIPO QUE NOS IDENTIFICARA Y EXPRESARA VISUALMENTE NUESTROS ATRIBUTOS. UN TROZO DE PIEDRA QUE CONTIENE TRES SIMBOLOS:

- LA MANO REPRESENTA EL INGENIO HUMANO, LA AMISTAD Y EL PODER DE COMUNICACIÓN.
- EL AVE, EL RETO Y LA ESPERANZA.
- LA ESTRELLA SIMBOLIZA LA INSPIRACION QUE ESTIMULA A LA IMAGINACION PARA REFLEXIONAR SOBRE TODO AQUELLO QUE AUN ES POSIBLE LOGRAR.

AL UNIR ESTOS TRES ELEMENTOS, HEMOS OBTENIDO LA IDENTIFICACION VISUAL DE PHARMACIA & UPJOHN, UNA EMPRESA PREOCUPADA POR EL BIENESTAR DE LOS DEMAS, FUERTE, CON GRANDES ASPIRACIONES, Y CIMENTADA EN LO MEJOR DEL PASADO PARA REALIZAR GRANDES PROYECTOS EN EL PRESENTE Y EL FUTURO.

## ***CAPITULO II***

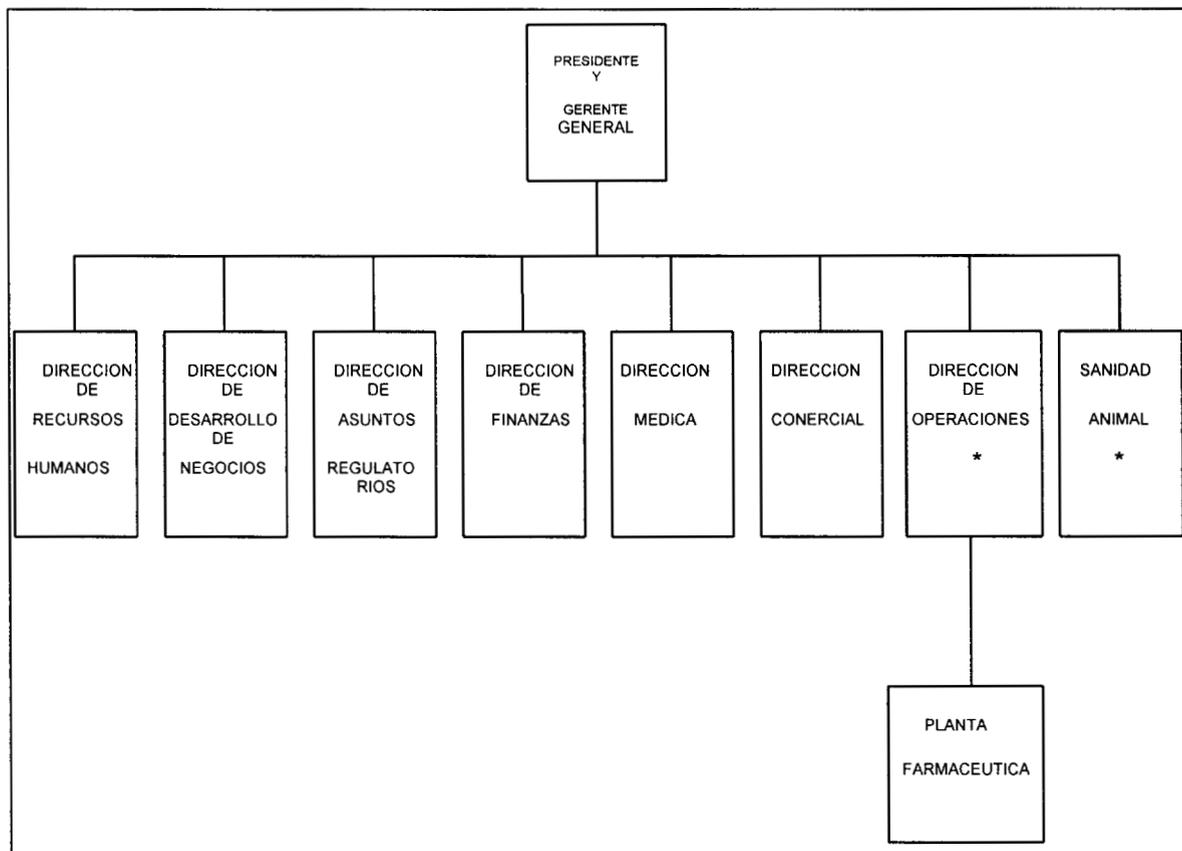
### ***PHARMACIA & UPJOHN Y SU PERSONAL***

CON BASE EN LO DESCRITO EN EL APARTADO ANTERIOR, ES CLARO QUE PARA ESTA COMPAÑÍA EL RECURSO MAS IMPORTANTE CON QUE CUENTA ES SU PERSONAL, POR SER ESTE, UN AGENTE DE CAMBIO QUE LE PERMITIRA CONCRETAR SUS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y SEGUIR LIDEREANDO EN LAS AREAS DEL MERCADO QUIMICO-FARMACEUTICO YA REFERIDOS.

PARA ELLO SE DISEÑA UNA ESTRUCTURA ORGANICA FLEXIBLE COMO SE MUESTRA EN EL ESQUEMA SIGUIENTE QUE LE PERMITIRA EFICIENTAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS EN EL LOGRO DE SUS COMPROMISOS ESENCIALES: PROTEGER Y CONSERVAR LA SALUD HUMANA Y ANIMAL EN MEXICO.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### ESQUEMA (1) ORGANIGRAMA GENERAL DE PHARMACIA & UPJHON-MEXICO



\*ESTAS POSICIONES SOLO REPORTAN ADMINISTRATIVAMENTE

LA PRESIDENCIA Y GERENCIA GENERAL CUENTA CON DOS SOPORTES FUNDAMENTALES PARA UN MEJOR SERVICIO TANTO A CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS: GERENCIA DE AUDITORIA Y GERENCIA DE RELACIONES PUBLICAS.

## **DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

LA PRINCIPAL MISION DE ESTA AREA ES ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER A PERSONAL VALIOSO

CON BASE EN LA FILOSOFIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA, RECURSOS HUMANOS SE ORIENTA A LA TAREA DE APOYAR A TODOS LOS DEPARTAMENTOS PARA MANTENER UN CLIMA LABORAL SANO, UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y, SOBRE TODO, PROPICIAR EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE NUESTROS EMPLEADOS A TRAVES DE SUS DIFERENTES FUNCIONES:

- ◆ RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL COMUNICACIÓN INTERNA
  
- ◆ CAPACITACION Y DESARROLLO
  
- ◆ SUELDOS Y COMPENSACIONES
  
- ◆ ADMINISTRACION DE PERSONAL

## **DIRECCION DE DESARROLLO DE NEGOCIOS**

EL OBJETIVO DE ESTA DIRECCION ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADA CON EL CRECIMIENTO DE PHARMACIA & UPJOHN; CRECIMIENTO QUE HA INCREMENTADO EL VOLUMEN DEL NEGOCIO MEDIANTE LA AMPLIACION DE LAS LINEAS DE PRODUCTOS EXISTENTES CON PRODUCTOS NUEVOS, O LA ADQUISICION Y/O CREACION DE NUEVAS LINEAS DE NEGOCIO (LICENCIAS), COMPRA DE EMPRESAS, OTORGAMIENTO DE LICENCIAS Y APROVECHAMIENTO DE NUESTRA CAPACIDAD PRODUCTIVA. ESTO, ADEMÁS DE LOS PRODUCTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PROPIOS DE PHARMACIA & UPJOHN.

TODO LO ANTERIOR SE LOGRA A TRAVES DE LA BUSQUEDA EVALUACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO LIDERAZGO Y COORDINACION DE PROYECTOS.

ESTA DIRECCION CUENTA CON UN AREA PARA EL ANALISIS DE PROYECTOS, INCLUYENDO LA EVALUACION ECONOMICO-FINANCIERA Y DE MERCADO; ADEMÁS DE OTRA AREA QUE ELABORA, COORDINA, CONTROLA Y ANALIZA LOS CONTRATOS QUE SE GENERAN.

## **DIRECCION DE ASUNTOS REGULATORIOS**

ESTA DIRECCION TIENE COMO FINALIDAD REGISTRAR ANTE LA SECRETARIA DE SALUD LOS MEDICAMENTOS QUE SE INVESTIGAN Y DESARROLLAN EN NUESTRA CASA MATRIZ Y EN MEXICO; ASI COMO BRINDAR SOPORTE A LATINOAMERICA SOBRE LOS REGISTROS DE PRODUCTOS QUE SE OBTIENEN EN MEXICO.

## **DIRECCION DE FINANZAS**

INFORMA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS OBTENIDOS EN UN PERIODO DETERMINADO, ASI COMO SALVAGUARDAR LOS ACTIVOS DE LA COMPAÑÍA SIGUIENDO LOS PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE LA CORPORACION A TRAVES DE LAS DIFERENTES FUNCIONES DE ESTA DIRECCION:

- TESORERIA
- CONTABILIDAD GENERAL
- CONTABILIDAD DE COSTOS
- PRESUPUESTOS Y ANALISIS DE INFORMACION FINANCIERA
- PROCESO DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACION
- NOMINAS

## **DIRECCION MEDICA**

LAS RESPONSABILIDADES DE ESTA DIRECCION SON:

- REALIZAR PROYECTOS DE INVESTIGACION CLINICA TANTO INTERNACIONALES COMO NACIONALES- QUE NOS PERMITAN INTRODUCIR, DESARROLLAR Y MANTENER LOS PRODUCTOS DE PHARMACIA & UPJOHN COMO RECURSOS TERAPEUTICOS DE VANGUARDIA EN EL ENTORNO MEDICO DE NUESTRO PAIS.
- FOMENTAR DENTRO Y FUERA DE NUESTRA EMPRESA LA INVESTIGACION MEDICA CONTINUA, ASI COMO DAR SEGUIMIENTO A LOS

ESTUDIOS ESPECIFICOS SOBRE NUESTROS MEDICAMENTOS EN DESARROLLO.

- BRINDAR ASESORIA MEDICA A LOS DEPARTAMENTOS DE NUESTRA EMPRESA QUE ASI LO REQUIERAN.

#### **DIRECCION COMERCIAL**

EL MERCADO FARMACEUTICO MEXICANO ES SUMAMENTE COMPETITIVO Y DINAMICO, PARA LO CUAL CONTAMOS CON CUATRO UNIDADES DE NEGOCIO Y UN AREA DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION QUE NOS PERMITE SER MAS OBJETIVOS EN NUESTRO PLAN ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA.

DOS DE NUESTRAS UNIDADES DE NEGOCIO SE DEDICAN A LA COMERCIALIZACION DE NUESTROS PRODUCTOS EN EL SECTOR PRIVADO; OTRA UNIDAD A LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ONCOLOGICOS; Y PARA SATISFACER LAS NECESIDADES CAMBIANTES DEL MERCADO, SE CUENTA CON UNA UNIDAD COMERCIAL DE MEDICAMENTOS DE LIBRE ACCESO (QUE NO REQUIEREN RECETA PARA SU VENTA).

ESTAS UNIDADES SON SOPORTADAS POR LA UNIDAD DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION, EN LAS CUALES SE INCLUYEN LAS AREAS DE:

- INVESTIGACION DE MERCADOS
- ADMINISTRATIVO DE VENTAS
- PUBLICIDAD

PHARMACIA & UPJOHN ES LIDER EN DIVERSAS AREAS TERAPEUTICAS, TALES COMO: ONCOLOGIA, UROLOGIA, ANTIBIOTICOS, SISTEMA NERVIOSO CENTAL, ANTIFLAMATORIOS, GINECOLOGIA, DERMATOLOGIA, NUTRICION Y CUIDADO DEL CABELLO.

NOS PREOCUPAMOS POR DAR UN CONSTANTE ENTRENAMIENTO A NUESTRA FUERZA DE VENTAS, YA QUE ESTO NOS PERMITE MANTENER UNA MEJOR ATENCION Y SERVICIO PARA NUESTROS PRINCIPAL CLIENTE EXTERNO: EL MEDICO.

## **DIRECCION DE OPERACIONES**

PLANTA FARMACEUTICA PROPORCIONA EN LA CANTIDAD REQUERIDA LAS FORMAS FARMACEUTICAS EN EL MOMENTO OPORTUNO, CON LA CALIDAD PHARMACIA & UPJOHN Y EL MEJOR COSTO POSIBLE, DESARROLLANDO SIMULTANEAMENTE EL RECURSO HUMANO A TRAVES DE LAS AREAS DE:

- INGENIERIA Y MANTENIMIENTO
- ADMINISTRACION DE LA CALIDAD
- PRODUCCION (AREA ESTERIL Y NO ESTERIL)
- LOGISTICA (COMPRAS, DESARROLLO DE EMPAQUE, ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS, ALMACEN DE DISTRIBUCION Y PLANEACION)
- SOPORTE A OPERACIONES TECNICAS

## **SANIDAD ANIMAL**

LA MISION DE ESTA DIVISION ES LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS PARA LA SALUD ANIMAL, VETERINARIA CUENTA CON LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS:

- SERVICIOS TECNICOS
- MARKETING
- VENTAS
- CUENTAS NACIONALES

### ***CAPITULO III.***

#### ***ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD TOTAL.***

LA CALIDAD COMO CONCEPTO ADMINISTRATIVO DEVIENE DEL PROCESO EVOLUTIVO QUE HAN EXPERIMENTADO LAS ORGANIZACIONES A TRAVES DEL DESARROLLO E IMPLANTACION DE MODELOS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITEN INCREMENTAR LAS UTILIDADES Y MEJORAR EL AMBIENTE DE CONVIVENCIA EN LA EMPRESA.

VISTO EN RETROSPECTIVA , EL CONCEPTO DE CALIDAD A PASADO POR UNA ETAPA DONDE NO EXISTIA UNA TAREA SISTEMATICA A OTRA DONDE EL SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD SE INICIA DESDE EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y SU RESPECTIVO PROCESO, ES DECIR QUE EL CONTROL DE LA CALIDAD SE INICIA A PARTIR DE 1940 CON LA INSPECCION EN LA PRODUCCION, EN 1960 SURGE EL CONTROL DEL PROCESO Y EN 1980 SE CREAN LAS BASES DEL CONTROL DE LA CALIDAD CON LA OPTIMIZACION DE LOS DISEÑOS.

EL VERDADERO PADRE DEL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL ES EL DOCTOR ARMAND V. FEINGENBAUM QUIEN DEFINIO EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD COMO:

UN SISTEMA EFECTIVO DE LOS ESFUERSOS DE VARIOS GRUPOS EN UNA ORGANIZACIÓN PARA LA INTEGRACION DEL DESARROLLO DEL MANTENIMIENTO Y SUPERACION DE LA CALIDAD, CON EL FIN DE HACER POSIBLE LA MERCADOTECNIA, LA

INGENIERIA, LA FABRICACION Y EL SERVICIO A SATISFACCION TOTAL DEL CONSUMIDOR Y AL NIVEL MAS ECONOMICO (6)

OTRA APORTACION IMPORTANTE AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PRODUCCION FUE LA QUE FORMULO EL DR. WALTER A. SHEWHART QUE CREO LO QUE HOY CONOCEMOS COMO CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD , UTILIZO LA PALABRA ESTADISTICO, POR QUE LA ESTADISTICA ES LA DISCIPLINA QUE TRATA DE LA DISPERSION;

SU ENFOQUE CONSTA DE TRES CONCEPTOS.

- a) ANALISIS DEL PROCESO : PERMITE IDENTIFICAR LOS FACTORES DE DISPERSION.
- b) ESTANDARIZACION : TIENE COMO OBJETIVO LA ESTABILIZACION DE LOS FACTORES DE DISPERSION
- c) CONTROL DEL PROCESO: EVITA LA REPETICION DE LAS CAUSAS DE DISPERSION MANTENIENDOLAS ENTRE LOS LIMITES APROPIADOS

OTROS CONTINUADORES DEL CONCEPTO DE CALIDAD SON: EL Dr. W EDWARS DEMING, EL Dr. JOSEPH M. JURAN , EL Dr PHILIPS B. CROSBY Y EL DOCTOR KAORU ISHIKAWA POR NOMBRAR LOS MAS IMPORTANTES, CUYAS APORTACIONES SE PUEDEN RESUMIR EN LE SIGUIENTE CUADRO

---

(6) Aburto, Jiménez Manuel. Administración por Calidad

**CUADRO (1) ENFOQUES ADMINISTRATIVOS DEL CONCEPTO DE CALIDAD (7)**

DIMENSION	DEMING	JURAN	CROSBY	JAPONESES
DEFINICION DE CALIDAD	CONFORMIDAD A ESPECIFICACIONES , INOVACION CONTINUA DE PRODUCTO	CONFORMIDAD A ESPECIFICACIONES; ADECUACION AL USO	CONFORMIDAD A ESPECIFICACIONES; CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	UNIFORMIDAD EN EL PROPOSITO DEL PRODUCTO BUSQUEDA DE SATISFACCION DEL CONSUMIDOR.
POR QUE LA PREOCUPACION ACERCA DE LA CALIDAD	POSICION COMPETITIVA	UTILIDADES/ CALIDAD DE VIDA	UTILIDADES	CALIDAD. CALIDAD DE VIDA POSICION COMPETITIVA
METAS DEL SISTEMA	MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA	DISMINUIR COSTOS DE CALIDAD (NO-CALIDAD)	DISMINUIR COSTOS DE CALIDAD (CERO DEFECTOS) DE INCUMPLIMIENTOS	MEJORAMIENTO CONTINUO
METAS DE CALIDAD	CERO DEFECTOS	MINIMIZAR EL COSTO DE CALIDAD	CERO DEFECTOS	CERO DEFECTOS
COMO SELECCIONAR PROYECTOS	ANALISIS DE PARETO BASADO EN DEFECTOS	ANALISIS DE COSTOS	ANALISIS DE COSTOS	ANALISIS DE COSTOS. NECESIDADES DEL CONSUMIDOR
COMO MEDIR LA MEJORIA	MEDICIONES DIRECTAS	DATOS DEL COSTO DE CALIDAD	DATOS DEL COSTO DE CALIDAD, MEDICIONES DIRECTAS Y DE MADUREZ	MEDICIONES DIRECTAS
ROL DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD	BAJO	AMPLIO	MODERADO	BAJO
ROL DE LA ALTA ADMINISTRACION	LIDERAZGO. PARTICIPACION	LIDERAZGO. PARTICIPACION	DEBE SOSTENER CERO DEFECTOS	BREAKTHROUGHS Y MEJORIAS
ROL O FUNCION DE LOS TRABAJADORES	CONTROL Y MEJORIA	MODERADO (control)	MODERADO (PARTICIPATIVO)	CONTROL Y MEJORIA CIRCULOS DE CALIDAD
ENFASIS DEL COSTO DE CALIDAD	NINGUNO	ALTO	ALTO	BAJO
ANALISIS ESTADISTICO	MUCHO USO	PARA EJECUTIVOS MENORES	MIXTO	ALTO USO

(7) Op Cit. p 44

DEL CUADRO ANTERIOR SE PUEDEN ESTABLECER LAS SIMILITUDES SIGUIENTES:

- 1) EL CLIENTE ES LO MAS IMPORTANTE
- 2) HAY QUE PREVENIR, NO CORREGIR
- 3) REDUCIR COSTOS Y DESPERDICIOS EN GENERAL
- 4) RESULTADOS A LARGO PLAZO
- 5) PARTICIPACION E INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL
- 6) HAY QUE TRABAJAR EN EQUIPO
- 7) MEDIR LOS RESULTADOS
- 8) OTORGAR RECONOCIMIENTO
- 9) APOYO Y COMPROMISO DE LA DIRECCION
- 10) EDUCACION Y CAPACITACION PERMANENTE

DE LO ANTERIOR SE PUEDE ESTABLECER QUE: **CALIDAD ES UN CONJUNTO DE PROPIEDADES, CARACTERISTICAS, ATRIBUTOS MEDIBLES, OBJETIVA O SUBJETIVAMENTE DE CUALQUIER ARTICULO QUE CUMPLAN, SUPEREN O DISMINUYAN LOS ATRIBUTOS CARACTERISTICAS O PROPIEDADES MEDIBLES OBJETIVA O SUBJETIVAMENTE DETERMINADAS DE ANTEMANO QUE ESE ARTICULO DEBERIA POSEER.**

LA CALIDAD SURGE DE UNA CONFRONTACION ENTRE LAS PROPIEDADES QUE SE ESTABLECIERON PARA UN ARTICULO O SERVICIO Y LAS PROPIEDADES QUE TUVIERON REALMENTE. EN EL CASO DE UN ARTICULO SE ESTABLECEN PROPIEDADES COMO: ESPESOR, LARGO, COLOR, RESISTENCIA AL CALOR, FORMA ,ETC., TODAS LAS PROPIEDADES ESTAN DADAS POR UNIDADES DE MEDIDA O POR CUESTIONES MUY OBJETIVAS , COMO ES EL TIPO DE COLOR. ASI UNA VEZ HECHO EL PRODUCTO SE VERIFICA QUE CUMPLAN CON ESOS REQUISITOS Y EN LA MEDIDA QUE LO LOGRE SERA

DE CALIDAD . AQUÍ TENEMOS LAS PROPIEDADES MEDIBLES U OBSERVABLES OBJETIVAMENTE.

ACTUALMENTE SE HABLA DE CALIDAD DE VIDA, AQUÍ ENTRARIAN LAS PROPIEDADES CALIFICABLES SUBJETIVAMENTE YA QUE CADA INDIVIDUO ESTABLECE LAS PROPIEDADES CON SU VALOR ESPECIFICO, QUE SU VIDA DEBERIA TENER, Y ESTE MARCO SE CONFRONTA CON LO QUE SU VIDA ES, OBTENIENDO ASI LA CALIDAD O NO CALIDAD DE ESA CONFRONTACION. EN CUANTO AL HECHO DE CUMPLIR , SUPERAR O DISMINUIR LO ESTABLECIDO, DEPENDE DEL TIPO DE PROPIEDAD QUE SE ESTABLEZCA, POR EJEMPLO : SI TRATA DEL GROSOR DE UNA LLANTA SE DEBE CUMPLIR LO ESTABLECIDO, NO REBASARLO, SIN EMBARGO, SI SE TRATA DE MEDIR LA PRODUCTIVIDAD SERIA EXCELENTE SUPERAR EL INDICE ESTABLECIDO, POR EL CONTRARIO SI SE MANEJA LA MEDICION DE LOS ERRORES PERMITIDOS EN LA EJECUCION DE UNA TAREA , LO MEJOR SERIA DISMINUIR EL MARGEN ESTABLECIDO.

UN ARTICULO O SERVICIO QUE AHORA SE CONSIDERA DE CALIDAD, MAÑANA PUEDE NO SERLO, ESTO DEBIDO A QUE LAS PROPIEDADES DE BASE CONTRA LAS QUE SE COMPARA ESE ARTICULO NO SON ESTATICAS, SINO QUE ESTAN EN CONSTANTE CAMBIO ORIENTADO HACIA LA MEJORA DE ESE ARTICULO.

CON BASE EN LO YA REFERIDO , MEJORAR LA CALIDAD NO DEBE VERSE COMO UN PROBLEMA, SINO COMO UNA OPORTUNIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. EL CONTROL DE LA CALIDAD ES UNA METODOLOGIA PARA DIRGIR LAS ACTIVIDADES DESTINADAS A MEJORAR LOS PROCESOS; SE CARACTERIZA POR DEDICARSE AL CONTROL DE HECHOS, SUSTENTANDOSE EN DATOS, PERMITE DISMINUIR LOS COSTOS DE PRODUCCION Y MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ; AL INTERIOR DE LA EMPRESA SE APLICAN EN EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN

MAQUINARIA, COMPRA DE MATERIAS PRIMAS, ENSAMBLAJE, VENTAS , CALCULOS CONTABLES Y FINANCIEROS, PARA ELLO SE APOYA EN EL CONTROL ESTADISTICO; METODO ESTABLECIDO POR EL DOCTOR W.A. SHEWHART INGENIERO ESTADOUNIDENSE LO LLAMO ASI, POR QUE LA ESTADISTICA ES LA TECNICA QUE TRATA CON LA DISPERSION, DICHO METODO SE APLICA COMO SI FUERA UNA RED PARA DESCUBRIR CAUSAS POTENCIALES DE DEFECTOS A TRAVES DE RECOPIRAR DATOS Y PROPORCIONAR INFORMACION VALIOSA PARA RESOLVER PROBLEMAS Y CON ELLO ESTABILIZAR LAS CAUSAS DE DISPERSION Y REDUCIR LOS DEFECTOS.

CADA EMPRESA O SECTOR TIENE SUS PROPIAS CARACTERISTICAS Y DIFICULTADES, TENIENDO EN CUENTA ESTOS PROBLEMAS PODRA DESARROLLAR Y APLICAR LOS METODOS ESTADISTICOS QUE MEJOR SOLUCIONE SUS PROBLEMAS DE DISPERSION EN SUS PROCESOS, ENTRE LOS MAS COMUNES POR SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS SE PUEDEN CITAR: **EL DIAGRAMA DE FLUJO Y HOJA DE DATOS** QUE SE EMPLEAN PARA LA IDENTIFICACION DE PROBLEMAS; **LAS GRAFICAS DE PARETO, DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO Y GRAFICAS DE CORRIDA** PARA LA IDENTIFICACION Y EL ANALISIS. **EL HISTOGRAMA Y EL DIAGRAMA DE DISPERSION** PARA ANALIZAR PROBLEMAS.

ESTAS HERRAMIENTAS SON EMPLEADAS PRINCIPALMENTE POR LOS CIRCULOS DE CALIDAD, CUYO OBJETIVO ES MEJORAR LA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, SOSTENERLA Y SUPERARLA. EL ORIGEN DE ESTOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD SURGIO CUANDO LA DIRECCION SE DIO CUENTA QUE ERA NECESARIA LA COOPERACION DE TODOS A TRAVES DE LA APORTACION E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS E INFORMACION PARA MEJORAR Y CON ELLO EFICIENTAR LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA. LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS SE LOGRA A TRAVES DE LA MECANIZACION LA ESPECIALIZACION Y TECNICAS DE DIRECCION; EL PRIMER FACTOR

SE REFIERE A LA REDUCCION DE TIEMPOS, ESFUERZOS Y MOVIMIENTOS; LA ESPECIALIZACION ES EL SEGUNDO FACTOR Y SE REFIERE A LA ELECCION DE LA GENTE MAS APTA PARA UN TRABAJO ESPECIFICO; EL ULTIMO, LAS TECNICAS DE DIRECCION HACEN REFERENCIA A LA EFICIENTE COMBINACION EN EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS Y LOS PROCESOS DE MECANIZACION.

EN CONSECUENCIA, EL CONTROL DE CALIDAD ES LA CAPACIDAD DE FABRICAR UN PRODUCTO O SERVICIO CON LA CALIDAD DESEADA DE LA FORMA DESEADA, CON ESTO EL TERMINO CALIDAD PODRA SER EQUIVALENTE A GRADO DE EFICIENCIA, COMPETENCIA O FIABILIDAD.

ALGUNOS CONSULTORES SOBRE EL TEMA AQUÍ TRATADO ASEGURAN QUE LA CALIDAD TOTAL YA FUE SUPERADA POR OTROS ENFOQUES COMO EL DESPLIEGUE DE LA FUNCION DE CALIDAD, REINGENIERIA DE PROCESOS, O EL JUSTO A TIEMPO CUANDO EN LA PRACTICA LO UNICO QUE HA OCURRIDO ES LA ADISION DE NUEVAS HERRAMIENTAS Y EL PERFECCIONAMIENTO NATURAL DE UN SISTEMA CUYAS BASES SIGUEN SIENDO LAS MISMAS: PROVEEDOR, EMPRESA Y CLIENTE; ASI ESTAS TRES PARTES SON SOLO ESLABONES DE CADENAS INTERMINABLES EN DONDE CADA UNO DE ELLOS TENDRA LA DUALIDAD DE SER CLIENTE Y PROVEEDOR A LA VEZ Y DONDE LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO DE ESTE ULTIMO ESTARAN EN FUNCION DE QUE CUMPLAN CON LOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE CALIDAD QUE DEMANDE EL PRIMERO. POR ULTIMO, EL ÉXITO INDUSTRIAL NO ES CUESTION DE CONDICIONES FAVORABLES SINO MAS BIEN DEPENDE DEL INGENIO Y EL ESFUERZO DE SUS DIRIGENTES.

## ***CAPITULO IV***

### ***LA EXPERIENCIA DE PHARMACIA & UPJHON EN LA IMPLANTACION DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD.***

EL LUGAR PRIVILEGIADO QUE CONSERVA ESTA EMPRESA EN LAS ÁREAS DE SALUD HUMANA Y SALUD ANIMAL DEVIENE DE LA APLICACIÓN DE ENFOQUES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS; ESTO FUE POSIBLE A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTIÓ EN LOS NIVELES DIRECTIVOS, GERENCIALES, ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS, CON EL FIN DE COMPRENDER EL PROCESO Y NECESIDADES DEL CAMBIO QUE PERMITIERON A ESTA EMPRESA MANTENERSE COMPETITIVA Y RENTABLE; PARA REFORZAR LO ANTERIOR SE ESTABLECIÓ UN PROGRAMA DE ESTÍMULOS ECONÓMICOS, PSICOSOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVOS QUE PERMITIO LLEVAR A BUEN TÉRMINO EL SEGUIMIENTO DE LOS ENFOQUES MENCIONADOS.

LOS TEMAS QUE SE IMPARTIERON FUERON:

## **I. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD,(8)**

### **TRIÁNGULO DE CALIDAD TOTAL.**

CONCEPTOS.  
SISTEMAS  
CULTURA DESEADA  
HERRAMIENTAS.

#### **- RESULTADOS CLAVES**

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

LIDERAZGO EN EL MERCADO.

SENTIMIENTO DE PROPIETARIO.

#### **- PRINCIPIOS CLAVES:**

##### **A). ENFOQUE AL CLIENTE.**

1) CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.

2) PERSPECTIVA DE AFUERA HACIA ADENTRO.

3) FOMENTAR BUENAS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR.

##### **B). TRABAJO COMO PROCESO:**

1) INCORPORAR LAS MEJORES PRÁCTICAS.

2) MEDICIÓN DEL PROCESO//IGUAL AL COSTO DE LA CALIDAD.

##### **C). PREVENCIÓN:**

1) SISTEMA PARA LOGRAR LA CALIDAD EN LA PREVENCIÓN.

2) EL ESTÁNDAR DE REALIZACIÓN ES CERO DEFECTOS.

3) IDENTIFICAR Y PREVENIR POSIBILIDADES DE ERROR.

##### **D). MEJORAMIENTO CONTÍNUO:**

---

(8) Calidad Total, Curso Básico Ed. Depto. De Capacitación y Desarrollo Pharmacia Upihon México D. F. pp12

- 1) NECESIDADES CAMBIANTES DEL CLIENTE.
- 2) RESPUESTA RÁPIDA.
- 3) REDUCIR VARIACIONES Y COSTOS DE INCUMPLIMIENTO.

**E). PARTICIPACIÓN:**

- 1) LOS EXPERTOS EN EL TRABAJO SON QUIENES LO REALIZAN.
- 2) EQUIPOS DE TRABAJOS INTERDEPARTAMENTALES.
- 3) AMBIENTE DE TRABAJO LIBRE DE CONFLICTOS.

**II. POLÍTICAS DE CALIDAD ISO 9000 <sup>(9)</sup>**

EN ESTE CURSO SE ESTUDIARON LOS PUNTOS GENERALES DE LAS NORMAS ISO 9002/NMX-C-4 Y SU APLICACIÓN EN EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE ESTA COMPAÑÍA EL CUAL ESTA ESTRUCTURADO COMO SIGUE:

**1.- LA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION**

¿QUIÉN HACE QUE?

USTED NECESITA:

UNA POLITICA DE CALIDAD

LAS RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL GERENCIAL DEFINIDO POR ESCRITO (Y ACLARADOS).

UNA ESTRUCTURA DE SU PERSONAL O UN ORGANIGRAMA.

NOMBRAR A ALGUIEN PARA RESPONSABILIZARLO DEL SISTEMA DE CALIDAD

REVISAR PERIODICAMENTE LA EFECTIVIDAD DE SU SISTEMA CUANDO SEA IMPLEMENTADO. ESTA REVISION PUEDE TOMAR LA FORMA DE JUNTAS DE PERSONAL GERENCIAL REGISTRANDOSE LAS MINUTAS ELABORADAS.

---

(9) Políticas de Calidad Op cit pp4-7

## **2.- SISTEMA DE CALIDAD**

SU PROPIO SISTEMA DE CALIDAD POR ESCRITO

USTED NECESITA:

DOCUMENTAR SU SISTEMA DE CALIDAD; POR EJEMPLO: EN UN MANUAL DE CALIDAD PARA INCLUIR EN EL PROCEDIMIENTOS Y PLANES DE CALIDAD, DEMOSTRANDO COMO LOS REQUERIMIENTOS PARA LA CALIDAD SERAN ALCANZADOS.

## **3.- REVISION DEL CONTRATO**

¿PODRA USTED PROPORCIONAR LO QUE SUS CLIENTES EXIGEN?

USTED NECESITA:

REVISAR CADA CONTRATO CON EL CLIENTE PARA ASEGURARSE DE QUE SE PUE DAN CUMPLIR SUS REQUERIMIENTOS.

MANTENER REGISTROS DEMOSTRANDO QUE LO ANTERIOR OCURRE EN LA PRACTICA.

## **4.- CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS**

USTED DEBE VERIFICAR Y CONTROLAR LA DOCUMENTACION DE SUS TRABAJO

USTED NECESITA:

PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR LOS DOCUMENTOS QUE USTED HACE COMO PARTE DE LOS REQUERIMIENTOS PARA CUMPLIR ISO 9000.

REVISAR Y APROBAR LOS DOCUMENTOS ANTES QUE SE EMITAN.

REVISAR Y APROBAR CAMBIOS A CADA DOCUMENTO.

## **5.- COMPRAS**

¿HACE LO QUE DEBE HACER CUANDO USTED COMPRA PARA SU NEGOCIO?

USTED NECESITA :

ASEGURARSE QUE SU COMPRA SATISFACE SUS NECESIDADES.

ESTO SIGNIFICA:

ELEGIR LAS FUENTES CORRECTAS DE ABASTECIMIENTO.

MONITOREAR SU DESEMPEÑO.

ASEGURAR QUE SE DA INFORMACION SUFICIENTE A SUS PROVEEDORES; POR EJEMPLO: EN ORDENES DE COMPRA.

ASEGURAR QUE SUS CLIENTES PUEDAN IR Y OBSERVAR LO QUE USTED COMPRA PARA ELLOS; SOBRE TODO, SI ES REQUERIDO CONTRACTUALMENTE.

SUS PROVEEDORES ELEGIDOS NO NECESARIAMENTE TIENEN QUE CUMPLIR FORMALMENTE LAS NORMAS DE CALIDAD, PERO USTED ES RESPONSABLE DE COMPROBAR QUE EL PROVEEDOR TIENE UN SISTEMA APROPIADO. ESTE PROCEDIMIENTO PUEDE HACERSE USANDO UN CUESTIONARIO O MONITOREANDO SU DESEMPEÑO REAL, DEMOSTRANDO ASÍ SU CONVENIENCIA A TRAVES DE SU EXPERIENCIA EN ABASTECIMIENTO.

#### **6.- CONTROL DE EQUIPO DE MEDICION Y PRUEBA**

¿SU EQUIPO DE MEDICION Y PRUEBA ESTA A PUNTO DE DESCOMPONERSE?

USTED NECESITA:

PARA COMPROBAR SU TRABAJO; POR EJEMPLO: REGLAS, ANALIZADORES Y TERMOMETROS, ENTRE OTROS, USTED NECESITARIA UNA SERIE DE PROCEDIMIENTOS QUE ASEGUREN LAS MEDIDAS CONFORME A LAS NORMAS NACIONALES.

ELLO CONLLEVA IDENTIFICAR CADA INSTRUMENTO POR SEPARADO, ASI COMO CALIBRARLO PERIODICAMENTE.

#### **7.- ESTADO DE INSPECCION Y PRUEBA**

¿CÓMO SABE USTED QUE SUS PRODUCTOS HAN SIDO PROBADOS E INSPECCIONADOS?

USTED NECESITA:

IDENTIFICAR SI UN PRODUCTOS SE HA INSPECCIONADO O NO.

PARA ELLO, DEBERA ENTREGAR A SUS CLIENTES SOLO PRODUCTOS ACEPTABLES QUE HAN PASADO SU INSPECCION Y PRUEBA; A MENOS QUE EL CLIENTE LO APRUEBE SEGÚN LO AJUSTE A SU PROPOSITO.

PROBABLEMENTE, USTED TAMBIEN NECESITARA UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITA ESTAS CONCESIONES PARA SUS CLIENTES.

#### **8.- CONTROL DE PRODUCTOS NO-CONFORME**

SI USTED COMETE ERRORES PRODUCIENDO O ENTREGANDO EL PRODUCTO O SERVICIO  
¿CÓMO SE PUEDEN CORREGIR?

USTED NECESITA:

ELABORAR CIERTOS PROCEDIMIENTOS QUE ASEGUREN QUE LAS COSAS QUE SE  
HICIERON INCORRECTAMENTE, SE PUEDAN RESOLVER; POR EJEMPLO: CON UN RE-  
TRABAJO, LA CONCESION O DESTRUIRLO.

LOS REGISTROS NECESITARAN SER GUARDADOS EN CADA OCASIÓN QUE ELLO  
OCURRA.

### **9.- ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

SI ENCUENTRA PRODUCTOS O SERVICIOS NO CONFORMES ¿CÓMO REALIZA LA  
INVESTIGACION DE LA NO-CONFORMIDAD Y QUE SE HACE PARA CORREGIRLA O  
EVITARLA?

USTED NECESITA:

PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURARSE DE QUE SI SE COMETEN ERRORES, POR MUY  
INSIGNIFICANTES QUE SEAN, LA ACCION CORRECTIVA SE TOME.

REUNIR INFORMACION ACERCA DEL POR QUE DE LOS ERRORES.

RESALTAR LAS CAUSAS QUE LOS OCASIONARON Y REDUCIR LA PROBABILIDAD DE SU  
REPETICION.

### **10.- MANEJO, ALMACENAJE, EMPAQUE, CONSERVACION Y ENTREGA.**

¿SUS PRODUCTOS SON MANEJADOS CUIDADOSAMENTE?

USTED NECESITA:

PROCEDIMIENTOS QUE ASEGUREN:

NO DAÑAR LOS PRODUCTOS.

TENER METODOS APROPIADOS DE ALMACENAJE.

ENVASAR SUS PRODUCTOS ADECUADAMENTE.

CONSERVAR SU CALIDAD.

RESPONSABILIZARSE DE SU CALIDAD TOTAL HASTA SU ENTREGA FINAL, TAL Y COMO LO  
HA ESTIPULADO CON SU CLIENTE.

### **11.- CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD.**

¿PUEDE ENCONTRAR CUALQUIER REGISTRO PARA PROBAR QUE SU SISTEMA DE CALIDAD SE ADAPTA A LAS NORMAS Y TRABAJA EFICAZMENTE?

USTED NECESITA :

PROCEDIMIENTOS QUE REUNAN Y MANTENGAN TODOS LOS REGISTROS E INFORMACION QUE DEMUESTRE QUE SU SISTEMA DE CALIDAD TRABAJA.

TAL METODOLOGIA DE TRABAJO SIGNIFICA ARCHIVAR SISTEMATICAMENTE LOS DATOS PARA QUE SEAN FACILMENTE RECUPERABLES.

LOS REGISTROS PUEDEN ALMACENARSE COMO DOCUMENTACION IMPERSA, ELECTRONICAMENTE O POR CUALQUIER OTRO MEDIO.

## **12.- AUDITORIA DE CALIDAD INTERNA**

ASEGURESE DE QUE SU SISTEMA DE CALIDAD TODAVIA FUNCIONA.

USTED NECESITA :

UN PROCEDIMIENTO QUE COMPRENDA UN PROGRAMA DE AUDITORIAS DE CALIDAD PARA VERIFICAR QUE EL TRABAJO ESTA SIENDO HECHO DE ACUERDO CON EL SISTEMA QUE USTED HA IMPLEMENTADO.

LAS TECNICAS DE AUDITORIA MAS RECOMENDABLES SON:

- A) EL ESTUDIO GENERAL: QUE PERMITA APRECIAR LAS CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA, DE SUS ESTADOS FINANCIEROS Y DE LAS PARTES IMPORTANTES, SIGNIFICATIVAS O EXTRAORDINARIAS, ESTE ESTUDIO SE RELACIONA CON EL JUICIO PROFESIONAL DEL AUDITOR.
- B) EL ANALISIS: SE REFIERE A LA CLASIFICACION Y AGRUPACION DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS QUE FORMAN UNA CUENTA O PARTIDA DETERMINADA CONSTITUYENDO UNIDADES HOMOGENEAS Y SIGNIFICATIVAS.
- C) LA INSPECCION: EXAMEN FISICO DE BIENES MATERIALES O DE DOCUMENTOS CON EL OBJETIVO DE CERCIORARSE DE LA AUTENTICIDAD DE UN ACTIVO O DE UNA OPERACIÓN REGISTRADA EN LA CONTABILIDAD PRESENTADA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- D) LA CONFIRMACION: DEBEN SER POR ESCRITO Y POR UNA PERSONA INDEPENDIENTE DE LA EMPRESA EXAMINADA.
- E) LA INVESTIGACION: OBTENER INFORMACION Y COMENTARIOS DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA.
- F) LA DECLARACION: ES UNA MANIFESTACION POR ESCRITO CON LA FIRMA DE LOS INTERESADOS DEL RESULTADO DE LAS

INVESTIGACIONES REALIZADAS CON LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

- G) LA CERTIFICACION: OBTENER UN DOCUMENTO EN EL QUE SE ASEGURE LA VERDAD DE UN HECHO, LEGALIZADO POR LO GENERAL CON LA FIRMA DE UNA AUTORIDAD COMPETENTE.
- H) LA OBSERVACION: ES LA PRESENCIA FISICA DE CÓMO SE REALIZAN CIERTAS OPERACIONES, LLEVADAS A CABO POR PERSONAL DE LA COMPAÑÍA.
- I) EL CALCULO: ES LA VERIFICACION DE LOS COMPUTOS DE PARTIDAS.

### **13.- CAPACITACION**

¿SABE USTED QUE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE SU PERSONAL SON PARA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE AFECTAN LA CALIDAD DE LO QUE USTED PRODUCE?.

USTED NECESITA:

UN PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE SU PERSONAL Y SE APLIQUE EN LAS AREAS DONDE SEA NECESARIO.

DEBERA, ASIMISMO, MANTENER UN REGISTRO METICULOSO DE AMBAS NECESIDADES EN SU EMPRESA.

### **14.- SERVICIO**

¿VERIFICA Y CONTROLA SU SERVICIO DESPUES DE LA VENTA?

USTED NECESITA:

UN PROCEDIMIENTO QUE CUBRA ESTAS ACTIVIDADES Y VERIFIQUE QUE ESTEN EN CONCORDANCIA UNA CON OTRA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.

### **15.- TECNICAS ESTADISTICAS**

¿QUÉ TAN BUENO ES EL ANALISIS DE LA INFORMACION SOBRE SU CAPACIDAD PARA PRODUCIR?

USTED NECESITA:

UN PROCEDIMIENTO QUE ASEGURE QUE LOS METODOS A UTILIZADOS SON APROPIADOS Y, SOBRE TODO, VALIDOS.

SI USTED USA TECNICAS ESTADISTICAS, ES DECIR DEBE EMPLEAR UNA METODOLOGIA DE RESOLUCION DE PROBLEMAS CONOCIDAS COMO LAS SIETE HERRAMIENTAS BASICAS DE LAS CUALES SE DESCRIBEN A CONTINUACION.

- 1) **DIAGRAMA DE FLUJO:** ESTOS DIAGRAMAS SON UNA REPRESENTACION GRAFICA QUE MUESTRAN TODOS LOS PASOS DE UN PROCESO, PERMITE EXAMINAR COMO SE RELACIONAN ENTRE SI LOS PASOS, DONDE EMPIEZA Y DONDE TERMINA UN PROCESO, LAS ACCIONES Y ALTERNATIVAS.

- 2) HOJA DE DATOS: PERMITE REUNIR INFORMACION OBSERVANDO MUESTRAS PARA EMPEZAR A DETECTAR PATRONES O TENDENCIAS.
- 3) GRAFICA DE PARETO: CONSISTE EN UNA GRAFICA DE BARRAS VERTICALES QUE INDICA QUE PROBLEMA A RESOLVERSE PRIMERO Y EL ORDEN EN QUE DEBEN PRESTARSE ATENCION A LOS DEMAS.
- 4) DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO: PERMITE REPRESENTAR LAS RELACIONES ENTRE UN EFECTO Y UNA GAMA DE CAUSAS POSIBLES QUE LO PRODUCE, LAS CATEGORIAS QUE INTEGRAN LAS CAUSAS SON: METODO, MANO DE OBRA, MATERIALES Y MAQUINARIA; Y EL EFECTO ES EL REFLEJO DE SATISFACCION DE LA RESOLUCION DE LAS CAUSAS.
- 5) GRAFICA DE CORRIDA: ES UNA GRAFICA QUE SE FORMA POR PUNTOS LOS CUALES SE MARCAN EN EL ORDEN EN QUE LOS DATOS SE OBTIENEN O ESTAN DISPONIBLES.
- 6) HISTOGRAMA: UN HISTOGRAMA REVELA LA CANTIDAD DE VARIACIONES QUE CUALQUIER PROCESO TIENE, CONSTA DE UN GRAFICO DE BARRAS LAS CUALES FORMAN UNA CURVA SOBRE IMPUESTA LLAMADA NORMAL O CURVA GAUSS.
- 7) DIAGRAMA DE DISPERSION: ESTE DIAGRAMA SE UTILIZA PARA ESTUDIAR LA POSIBLE RELACION ENTRE UNA VARIABLE Y OTRAS. EN RESUMEN DE ESTAS SIETE HERRAMIENTAS LAS DOS PRIMERAS SON EMPLEADAS PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS LA TERCERA, CUARTA Y QUINTA A LA IDENTIFICACION Y ANALISIS Y LAS DOS ULTIMAS AL ANALISIS DE PROBLEMAS.

## **16.- CONTROL DE PRODUCTOS SUMINISTRADOS AL CLIENTE**

¿PUEDE UBICAR E IDENTIFICAR LO QUE SUS CLIENTES LE DAN PARA INCORPORARLOS A SU TRABAJO?

USTED NECESITA:

SI SUS CLIENTES LE DAN MATERIALES O PARTES PARA SER INCORPORADOS EN LO QUE USTED ESTA PRODUCIENDO PARA ELLOS, REQUERIRA DE UN PROCEDIMIENTO QUE VERIFIQUE, IDENTIFIQUE, ALMACENE Y MANTENGA CUALQUIER MATERIAL O PARTE.

## **17.- IDENTIFICACION Y SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO**

¿PUEDE DAR SEGUIMIENTO A LOS PRODUCTOS EN CADA ETAPA DE PRODUCCION?

USTED NECESITA PROCEDIMIENTOS PARA:

IDENTIFICAR SU PRODUCTO, O SUS LOTES, DURANTE EL PROCESO DE MANUFACTURA.

DAR SEGUIMIENTO A SU TRABAJO HASTA LA ENTREGA E INSTALACION A SU CLIENTE; POR EJEMPLO: UN NUMERO DE REFERENCIA O SU NUMERO DE TRABAJO SOBRE TODA AQUELLA DOCUMENTACION RELEVANTE.

#### **18.- CONTROL DEL PROCESO**

¿ES MONITOREADA CADA ETAPA DE PRODUCCION O DE SUMINISTROS DE SERVICIO?

USTED NECESITA:

CONTROLAR SUS PROCESOS PRIMARIOS DE PRODUCCION, INSTALACION, SERVICIO Y PROGRAMAS DE ENTREGA. SI ESTO ES ASI, ENTONCES SU NEGOCIO ESTA MARCHANDO; MAS PRECISAMENTE, ESTO IMPLICA:

DEFINIR LO QUE ESTA HECHO Y QUIZA, COMO ESTA HECHO.

TENER EL EQUIPO, RECURSOS Y EL AMBIENTE ADECUADO.

CUMPLIR CON NORMAS PERTINENTES INTERNAS Y EXTERNAS.

MONITOREAR EL TRABAJO REALIZADO.

MANTENER ADECUADAMENTE EL EQUIPO.

DEPENDE DE LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y EL ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA HACER TODO LO ANTERIORMENTE DESCRITO. NO OBSTANTE, USTED PUEDE NECESITAR OTROS PROCEDIMIENTOS PARA CUALIFICAR PROCESOS, EQUIPO Y PERSONAL.

#### **19.- INSPECCION Y PRUEBA**

¿SE VERIFICA Y PRUEBA CADA PRODUCTO?

USTED NECESITARA PROCEDIMIENTOS PARA:

CHECAR LOS ARTICULOS CUANDO ENTRAN A SU ORGANIZACION.

VERIFICAR LOS MOVIMIENTOS MIENTRAS EL TRABAJO ES EFECTUADO.

REGISTRAR Y PROBAR LOS PRODUCTOS ANTES DE QUE SE ENTREGUEN.

ARCHIVAR Y REGISTRAR LOS RESULTADOS DEL PUNTO ANTERIOR.

### **III. POLÍTICAS DE PUERTAS ABIERTAS**

ESTA POLÍTICA PERMITE AL EMPLEADO EXTERNAR LAS INQUIETUDES O PROBLEMÁTICAS DE CARÁCTER PERSONAL O DE TRABAJO DIRECTAMENTE A SU JEFE O

SUBORDINADO, LO QUE IMPLICA UNA COMUNICACIÓN MÁS ABIERTA Y UNA DISPOSICIÓN DE JEFES Y SUBORDINADOS DE SABER ESCUCHAR.

POR LO QUE RESPECTA AL PROGRAMA DE ESTÍMULOS, ESTE SE PRECISA A CONTINUACIÓN:

#### **IV. PROGRAMA DE ESTÍMULOS. <sup>(10)</sup>**

-SEGURIDAD SOCIAL.

A CONTINUACIÓN SE PLASMAN LOS PUNTOS MÁS RELEVANTES DE LAS PRESTACIONES QUE OTORGA ESTA EMPRESA A SUS TRABAJADORES EN CUANTO A SEGURIDAD Y SALUD SE REFIERE.

#### **PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES.**

ES APLICABLE AL EMPLEADO Y SU CÓNYUGE E HIJOS DE 1 A 25 AÑOS DE EDAD SIN INGRESOS ECONÓMICOS PERSONALES DICHO GASTOS SE REEMBOLSAN DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES BASES:

SUMA MÁXIMA ASEGURADA:	\$ 200,000.00
DEDUCIBLE	\$ 1,017.00
CON SEGURO:	\$ 10%

#### **-SEGURO DE VIDA:**

SE ENTREGARÁ A LOS BENEFICIARIOS: 26 MESES DE SUELDO POR MUERTE NATURAL Y 52 MESES DE SUELDO POR MUERTE ACCIDENTAL CON BASE EN EL SALARIO DIARIO INTEGRADO DEL 28.5%

#### **-SERVICIO MÉDICO:**

DENTRO DE LA COMPAÑÍA SE PRESTA ESTE SERVICIO, POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE DE TRABAJO.

---

(10) Manual de Bienvenida Art. Cit, pp26-42.

**-INCAPACIDADES.**

CUANDO UN EMPLEADO TENGA INCAPACIDAD DEBIDAMENTE AUTORIZADA, RECIBIRÁ EL 100% DE SU SUELDO BASE, MÁS PRESTACIONES, HASTA POR UN MÁXIMO DE 52 SEMANAS.

**-PÓLIZA DE ACCIDENTES EN VIAJES DE NEGOCIOS.**

ES APLICABLE EN LAS SIGUIENTES SITUACIONES:

- .AL SALIR DEL HOGAR.
- .EN EL LUGAR DE TRABAJO QUE SE HAYA ASIGNADO.
- .AL SALIR DE LAS INSTALACIONES DE PHARMACIA & UPJHON POR MOTIVOS DE NEGOCIOS HASTA NUESTRO REGRESO A LA COMPAÑÍA O CASA.

ESTE PLAN PROVEE EL BENEFICIO DE 2.5 VECES EL SALARIO BASE ANUAL O DOS VECES SALARIO BASE ANUAL MAS 4 MIL DÓLARES.

POR PÉRDIDA DE VIDA, AMBAS MANOS, AMBOS PIES, CAPACIDAD VISUAL DE AMBOS OJOS O CUALQUIER COMBINACIÓN QUE RESULTE DE OTORGAR AL BENEFICIARIO EL 100%.

EL 50% DE LA CANTIDAD ASEGURADA POR PÉRDIDA DE UNA MANO O UN PIE O LA CAPACIDAD VISUAL DE UN OJO.

**PRESTACIONES SOCIALES.****-DÍAS DE DESCANSO.**

.POR LEY: ENERO 1, FEBRERO 5, MARZO 21, MAYO 1, SEPTIEMBRE 16, NOVIEMBRE 20, DICIEMBRE 1 (CADA 6 AÑOS) Y DICIEMBRE 25.

.POR LA EMPRESA: JUEVES Y VIERNES SANTO, MAYO 5, MAYO 10, SEPTIEMBRE 15, NOVIEMBRE 2, DICIEMBRE 12, 24 Y 31.

**-AYUDA POR FALLECIMIENTO.**

SERÁ DE 5 MIL PESOS EN CASO DE FALLECIMIENTO DEL CÓNYUGE O HIJOS DEL EMPLEADO.

**-PERMISOS.**

**CON GOCE DE SUELDO:**

- .POR MATRIMONIO: 5 DÍAS HÁBILES.
- .POR NACIMIENTO DE HIJO (A): 5 DÍAS HÁBILES.
- .POR FALLECIMIENTO DE CÓNYUGE, PADRES, HIJOS O HERMANOS: 5 DÍAS HÁBILES.
- .POR INTERVENCIÓN QUIRÚRGICA MAYOR DE CÓNYUGES, PADRES, HIJOS O HERMANOS: 3 DÍAS HÁBILES.
- .POR FALLECIMIENTO DE PADRES POLÍTICOS: 3 DÍAS HÁBILES.

**SIN GOCE DE SUELDO:**

- .CUANDO NO PERJUDIQUE LA LABOR DEL DEPARTAMENTO.
- .CUANDO SEAN MENOR DE 10 DÍAS HÁBILES.
- .PARA DESEMPEÑAR CARGOS PÚBLICOS DE ELECCIÓN POPULAR POR EL TIEMPO QUE DICHS CARGOS DUREN.

**-ESTACIONAMIENTO:**

LOS EMPLEADOS PODRÁN OCUPAR CUALQUIER LUGAR EXCEPTO LOS QUE TENGAN EL LETRERO "RESERVADO".

**-CAJERO AUTOMÁTICO:**

LA EMPRESA CUENTA CON UN CAJERO AUTOMÁTICO "RED" EN EL QUE SE PUEDE REALIZAR DIVERSAS OPERACIONES BANCARIAS SIN SALIR DE LAS INSTALACIONES.

**PRESTACIONES ECONÓMICAS:****-VACACIONES.**

EL EMPLEADO TENDRÁ DERECHO A VACACIONES DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA:

**ANTIGUEDAD****VACACIONES**

<u>ANTIGUEDAD</u>	<u>VACACIONES</u>
MENOS DE UN AÑO (DE LA FECHA DE INGRESO AL 31 DE DIC.) A 9 DÍAS	PARTE PROPORCIONAL
UN AÑO (A PARTIR DE ENERO)	10 DÍAS
2 AÑOS	10 DÍAS
3 AÑOS	13 DÍAS
5 A 8 AÑOS	16 DÍAS
9 A 13 AÑOS	17 DÍAS
14 A 18 AÑOS	20 DÍAS
19 A 24 AÑOS	22 DÍAS

25 EN ADELANTE

25 DÍAS

**-PRIMA VACACIONAL:**

EL 100% DE LOS DÍAS HÁBILES A QUE SE TENGA DERECHO EN EL PERÍODO.

**-AGUINALDO:**

36 DÍAS DE SALARIO BASE, (SE PAGARÁ ANTES DE DICIEMBRE DEL AÑO EN CURSO).

**-FONDO DE AHORRO:**

LA EMPRESA APORTA EL 13% DEL SALARIO MENSUAL Y EL EMPLEADO OTRO 13%. ESTE FONDO SE ENTREGA CADA 6 MESES ENERO-JULIO MAS INTERESES.

**-CAJA DE AHORRO:**

SU OBJETIVO ES GANAR INTERESES SUPERIORES A LAS TASAS QUE OFRECE LA BANCA COMERCIAL, OTORGAR PRÉSTAMOS A LOS EMPLEADOS ENTRE OTROS.

**-VALES DE DESPESA:**

LA EMPRESA APORTA EL 15.5% DEL SALARIO BASE MENSUAL EN VALES.

**-PRÉSTAMOS DE EMERGENCIA:**

SE OTORGA HASTA POR UN MES DE SUELDO BASE; EN LOS CASOS DE ENFERMEDAD DE FAMILIARES DIRECTOS, POR DEDUCIBLE DE AUTOMÓVIL Y POR COASEGURADO, ENTRE OTROS.

**-PLAN DE PENSIONES:**

TENER 60 AÑOS DE EDAD (RETIRO ANTICIPADO) O 65 PARA RECIBIR EL 100%. HABER TRABAJADO CUANDO MENOS 10 AÑOS ININTERRUMPIDAMENTE.

CON ESTE PLAN DE OPCIÓN SE RECIBE 3 MESES DE SUELDO VIGENTE, MAS 20 DÍAS DE SUELDO POR CADA AÑO DE SERVICIO CON 28.5% DE PRESTACIONES; LA PRIMA DE ANTIGUEDAD SE PAGA POR SEPARADO.

**-CURSOS DE INGLÉS:**

AYUDA ECONÓMICA DEL 100% PARA QUE EL EMPLEADO OPTIMICE EL USO DEL IDIOMA INGLÉS EN SU TRABAJO.

**-SERVICIO DE COMEDOR:**

EL COSTO DEL SERVICIO DE COMEDOR ES 20% DEL SALARIO MÍNIMO DIARIO POR DISPOSICIÓN DEL IMSS.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA IMPARTICIÓN DE ESTOS CURSOS ARRIBA MENCIONADOS, PERMITIÓ A ESTA EMPRESA EJERCITAR UN LIDERAZGO EFECTIVO DIRIGIDO HACIA EL DESEMPEÑO, LA CREACIÓN DE UN ACTIVO INTELECTUAL QUE PERMITE APROVECHAR LA EXPERIENCIA Y CREATIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DIARIAS, EQUIPOS DE TRABAJO, MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE LABORAL Y LA INSTRUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN DIRIGIDO A ELIMINAR CONFUSIONES Y RETARDOS EN LA TRANSMISIÓN DE MENSAJES.

EN TÉRMINOS CONCRETOS, SE CIMENTÓ UNA CULTURA DE CALIDAD EN ESTA EMPRESA A TRAVÉS DE ALINEAR RECURSOS Y ESFUERZOS CON DOS PROPÓSITOS CLARAMENTE DEFINIDOS: INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD Y RENTABILIDAD EN EL CORTO Y LARGO PLAZO.

CON EL OBJETIVO DE CONOCER COMO SE INSTRUMENTA EN LA PRÁCTICA UN SISTEMA DE CALIDAD EN ESTA COMPAÑÍA, SE REALIZARÁ UN ANÁLISIS DE DICHA INSTRUMENTACIÓN EN EL ÁREA DE SANIDAD ANIMAL. LA RAZÓN POR LA QUE SE ELIGIÓ ESTA ÁREA DE LA COMPAÑÍA FUE: EL RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO EN EL QUE COMPITE; LA ESTRATEGIA QUE APLICA EN LOS NICHOS ESPECÍFICOS DE SU MERCADO Y

LA MANERA DE APLICAR Y ALINEAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS EN LA CONSECUCCIÓN DE SUS OBJETIVOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE DICHO ANÁLISIS SE SUSTENTARÁ CON BASE EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE ESTA ÁREA, YA QUE EN ESTE PLAN SE PRECISA DE MANERA CLARA LOS PUNTOS CLAVES DE CALIDAD POR DESARROLLAR , A FIN DE CONSEGUIR SUS OBJETIVOS.

OTROS FACTORES QUE REFORZARÁN ESTE EJERCICIO ES LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS SOBRE TEMAS COMO: EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE LA COMPAÑÍA SOBRE CALIDAD, ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN CON SU COMPETENCIA Y POSICIÓN EN EL MERCADO EN RELACIÓN CON SUS COMPETIDORES.

ESTE ANÁLISIS PERMITIRÁ VALIDAR CON SUFICIENCIA LAS CONCLUSIONES CON LAS QUE SE DARÁ POR CONCLUIDO ESTE TRABAJO.

***PHARMACIA & UPJHON***

***SALUD ANIMAL***

***MEXICO***

## **CAPITULO V**

### **PHARMACIA & UPJHON SALUD ANIMAL - MEXICO**

#### **DE LA EMPRESA:**

- **NOMBRE DE LA EMPRESA.**

"PHARMACIA & UPJHON, S.A., DE C.V.

- **DOMICILIO:**

CALZADA DE TLALPAN 2962, COL. ESPARTARCO, DEL. COYOACÁN, MÉXICO, D.F.,  
C.P.04870.

- **LA EMPRESA**

ES EXTRANJERA.

- **GIRO COMERCIAL:**

QUÍMICO FARMACEÚTICO.

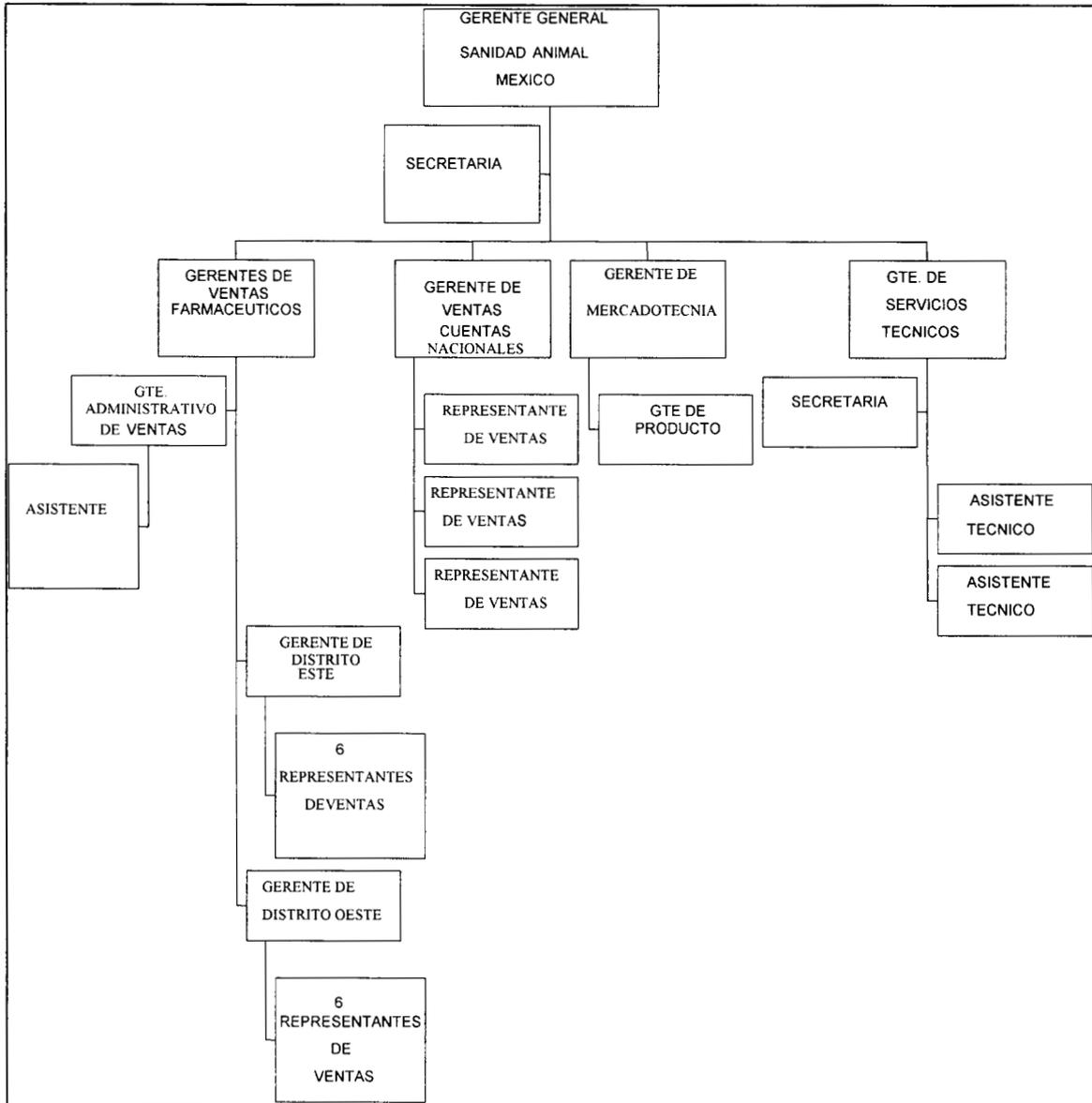
- **MERCADO EN EL QUE COMPITE:**

QUÍMICO FARMAÉUTICO Y MERCADO VETERINARIO.

#### **-DEL PERSONAL:**

EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO SALUD ANIMAL SE ENCUENTRA DISTRIBUIDO  
COMO SE INDICA EN EL ORGANIGRAMA SIGUIENTE Y CONSTA DE 29 PERSONAS.

**ESQUEMA (2) ORGANIGRAMA DE SANIDAD ANIMAL MEXICO**



## **AMBIENTE COMPETITIVO**

LA INDUSTRIA DE BIENES Y SERVICIOS EN MATERIA DE SALUD ANIMAL, EVOLUCIONA EN UN MERCADO CADA VEZ MAS COMPETITIVO EN EL QUE LOS LIDERES UTILIZAN DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA POSICIONARSE DEL MERCADO, ESTAS INCLUYEN ENFOQUES EN: PRODUCTOS, EN ESPECIES Y UNA VARIEDAD DE OFERTAS. DOS TENDENCIAS SON COMUNES ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE ESTAS COMPAÑIAS: LA CONSOLIDACION Y LA GLOBALIZACION. ESTAS SON OCASIONADAS POR LA NECESIDAD DE REFORZAR Y AMPLIAR LA ECONOMIA DE ESCALA EN INVESTIGACION Y DESARROLLO, MANUFACTURA Y MERCADO. ESTO SE PUEDE OBSERVAR POR LA GRAN CANTIDAD DE FUSIONES INTERNACIONALES Y ADQUISICIONES DE COMPAÑIAS DE TODOS TAMAÑOS.

DENTRO DE ESTOS PARAMETROS DE COMPETENCIA, PHARMACIA & UPJOHN IMPLANTO DIRECTRICES ESTRATEGICAS QUE LE PERMITIERON COLOCARSE ENTRE LAS PRIMERAS COMPAÑIAS QUE EN MEXICO LIDEREAN EN LAS AREAS DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y ADITIVOS ALIMENTICIOS PARA ANIMALES; A TRAVES DE REORIENTAR SUS RECURSOS HACIA LA SATISFACCION PLENA DE SUS CLIENTES COMO SE DESCRIBE A CONTINUACION:

**VISION** <sup>(11)</sup>

PHARMACIA & UPJOHN SALUD ANIMAL – MEXICO SERA UNA DE LAS CINCO COMPAÑIAS MAS IMPORTANTES EN EL NEGOCIO DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y ADITIVOS ALIMENTICIOS PARA ANIMALES. LOGRAREMOS VENTAS DE POR LO MENOS US\$ 19,000,000 EN EL AÑO 2000, CON UN MARGEN DE UTILIDAD SUPERIOR AL 20%.

LA FUENTE DE ESTE RAPIDO CRECIMIENTO, SERA LA EXITOSA INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS Y UN AGRESIVO DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS. LA FUENTE DE MEJORES MARGENES DE UTILIDAD, SERA LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES DE UNA MEJOR MANERA EN QUE LO HACE NUESTRA COMPETENCIA, EL ORDENAMIENTO DE LAS CAPACIDADES FUNCIONALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y MEJORANDO EL MEDIO EN QUE SE DESENVUELVEN NUESTROS EMPLEADOS Y ASOCIADOS.

LA ESTRATEGIA FUNDAMENTAL ES LOGRAR EL LIDERAZGO EN EL MERCADO EN LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE PRODUCTOS, CLIENTES POR SEGMENTO Y AREAS GEOGRAFICAS. SE BUSCARAN POSICIONES DE LIDERAZGO EN ANTIMICROBIANOS, ESTIMULANTES DE LA PRODUCCION Y NICHOS FARMACEUTICOS EN GANADERIA LECHERA, PORCICULTURA Y GANADO DE ENGORDA EN CORRAL. ESTAS POSICIONES DE LIDERAZGO SE LOGRARAN EN AREAS CLAVES COMO: LA LAGUNA, BAJIO AGUASCALIENTES, PENINSULA DE YUCATAN, NOROESTE, VALLE DE MEXICO, PUEBLA Y TLAXCALA.

---

(11) Plan Estratégico Pharmacia Upjhon Salud Animal México 1997, pp13.

ESTA UNIDAD DE NEGOCIOS ESTA ESTRUCTURADA POR AREAS QUE FUNCIONAN COMO EQUIPOS DE TRABAJO CON UN MODELO DE DIRECCION POR CONSENSO QUE INTERACTUAN CON BASE EN SUS COMPROMISOS ANUALES COMO SE DESCRIBE EN SU CADENA DE PROCESO.

- NUESTRO PRINCIPAL PROYECTO ES ALCANZAR NUESTRO OBJETIVO DE VENTAS ANUAL, DETERMINADO EN CONJUNTO CON NUESTRA OFICINA MATRIZ, QUE SE ENCUENTRA EN KALAMAZOO (E.U.). PARA TAL FIN, DEBEMOS PROPONER NUESTRO PRESUPUESTO DE VENTAS Y GASTOS. SE REQUIERE DE NUESTRO DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA PARA QUE TAMBIEN DESARROLLE EL PLAN DE MERCADO DE NUESTROS PRODUCTOS PARA ENTREGARLO CON EL PRESUPUESTO CADA DEPARTAMENTO, ELABORA SU PROPIO PLAN DE GASTOS Y EN SU CASO, LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS, (FARMACEUTICOS Y CUENTAS NACIONALES) REALIZAN SU PROYECTO DE VENTAS, PARA ACOPLAR TODAS LAS PROPUESTAS Y OBTENER FINALMENTE EL PRESUPUESTO MENCIONADO. PARA ALCANZAR LAS VENTAS FIJADAS, REALIZAMOS DIVERSOS PLANES COMO SON LAS OFERTAS, CONVENIOS CON DISTRIBUIDORES ETC. ANUALMENTE, REALIZAMOS UNA JUNTA CON TODOS LOS VENDEDORES PARA REVISAR RESULTADOS Y ESTRATEGIAS. NUESTRO DEPARTAMENTO TECNICO SE ENCARGA DE REGISTRAR NUESTROS PRODUCTOS ANTE LA S.A.G.A.R Y DE PARTICIPAR EN EL ENTRENAMIENTO DE LOS NUEVOS VENDEDORES; ACTUALIZAR Y REFORZAR LOS CONOCIMIENTOS DE LA FUERZA DE VENTAS, TAMBIEN MANEJA LAS QUEJAS DE ACUERDO A PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS. HACE PROMOCIONES TECNICAS A LOS CLIENTES.

ESTABLECE PRUEBAS DEMOSTRATIVAS REQUERIDAS PARA COLOCAR LOS NUEVOS PRODUCTOS DENTRO DEL MERCADO, ASI COMO PARA REFORZAR LOS PRODUCTOS EXISTENTES DENTRO DEL MISMO. <sup>(12)</sup>

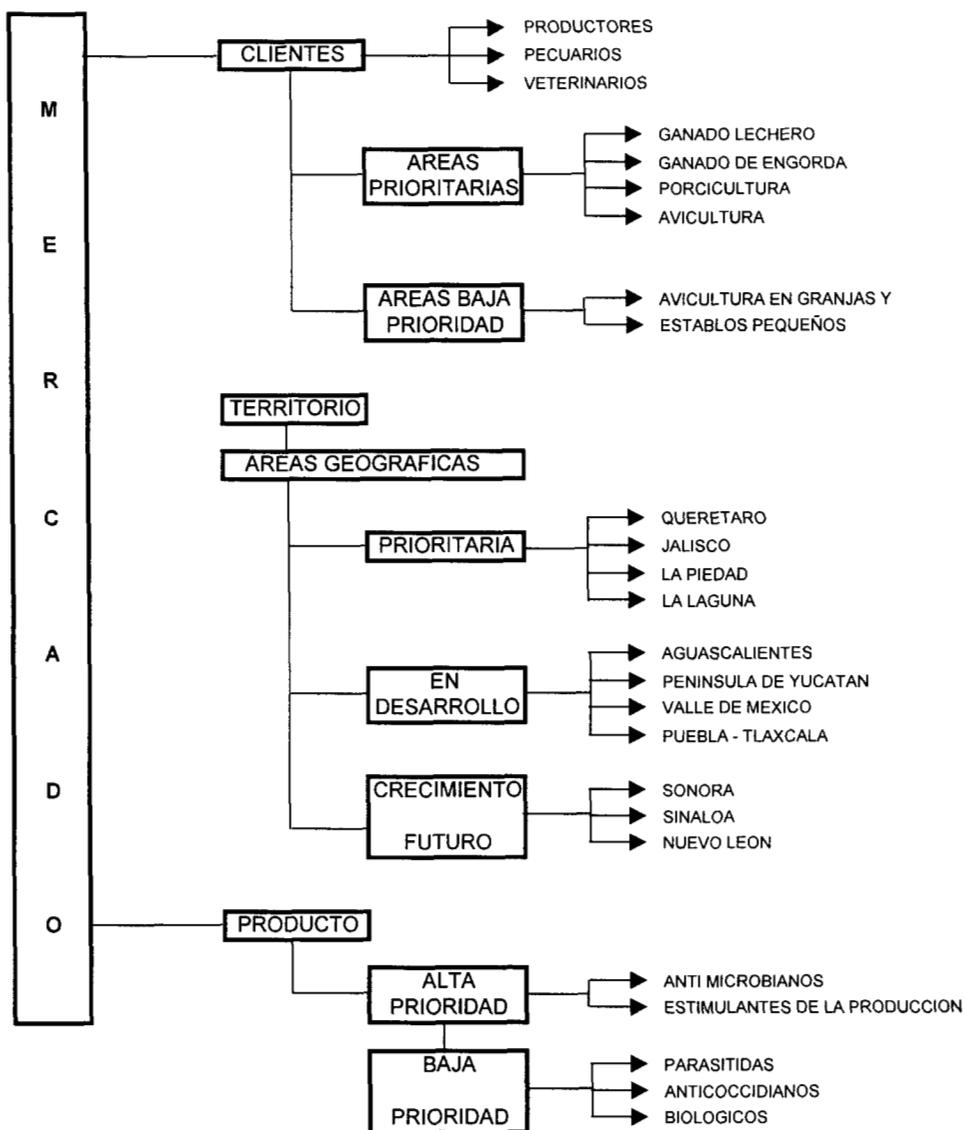
---

<sup>(12)</sup> Esta cita es extraída textualmente de la pregunta No. 9 (Describe la cadena de proceso de su área de trabajo) aplicado al Personal de la Dirección Salud Animal.

**SANIDAD ANIMAL Y SU MERCADO( 13 )**

EN RELACION CON SU MERCADO LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON DETERMINADOS EN FUNCION DE SUS CLIENTES, TERRITORIO Y PRODUCTO COMO SE DESCRIBE A CONTINUACION.

**ESQUEMA (3) Componentes del Mercado**



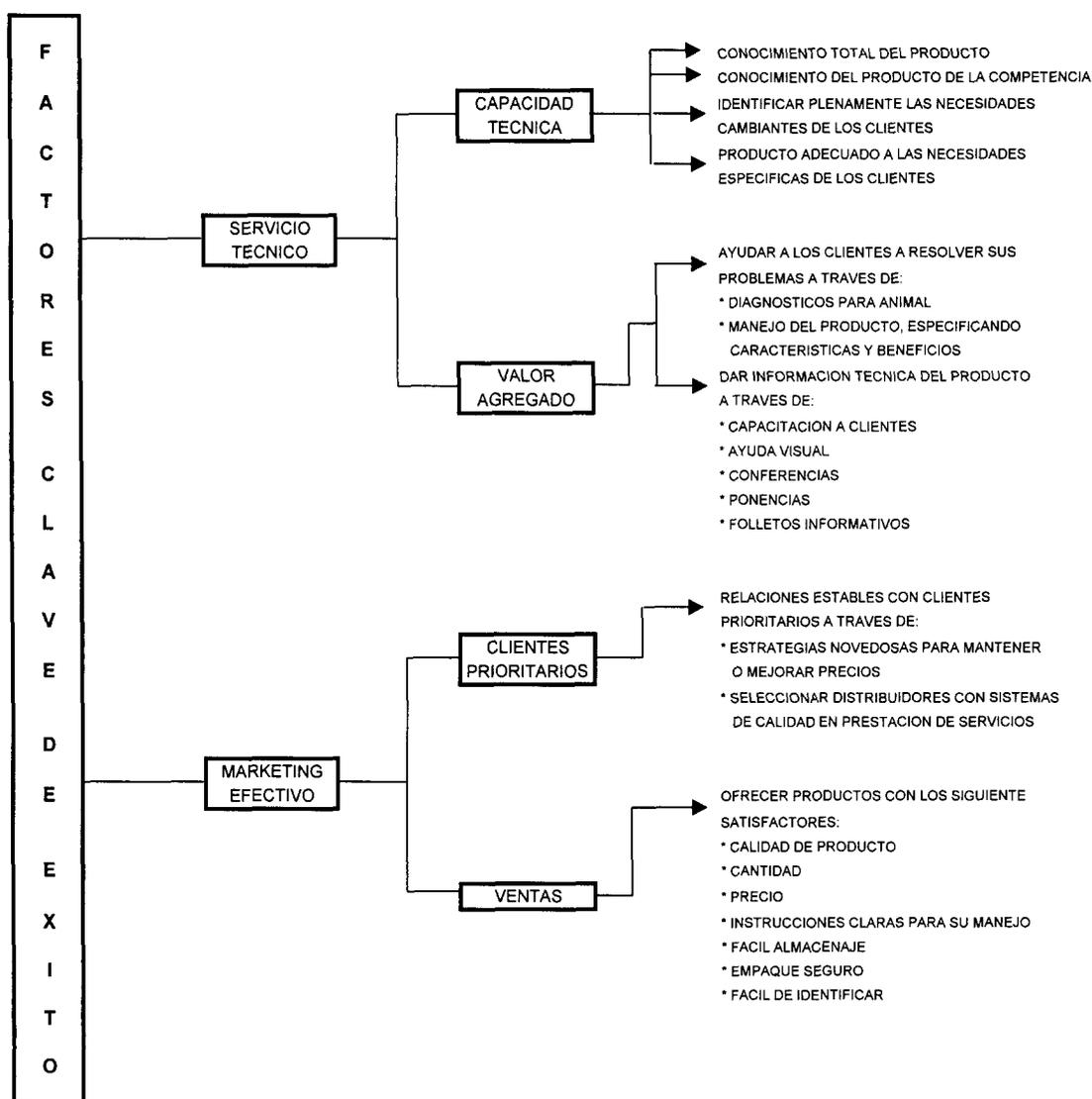
( 13 ) Loc. Cit.

### SANIDAD ANIMAL Y SUS FACTORES CLAVE DE ÉXITO<sup>(14)</sup>

DE LOS ANALISIS DEL "CLIENTE" Y DE "MERCADO" REPRESENTADOS EN EL ESQUEMA ANTERIORMENTE EXPUESTO; PERMITIERON ESTABLECER DE MANERA PRELIMINAR LOS PRINCIPALES FACTORES: CLAVE DE ÉXITO, QUE PERMITIRAN EN PARTE A PHARMACIA & UPJHON SALUD ANIMAL ALCANZAR EN EL TIEMPO PROGRAMADO SUS METAS DE CRECIMIENTO.

LOS PRINCIPALES FACTORES DE EXITO FUERON DIRIGIDOS HACIA ENFOQUES DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y CLIENTES PRIORITARIOS COMO SE MUESTRA A CONTINUACION.

**ESQUEMA (4) FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

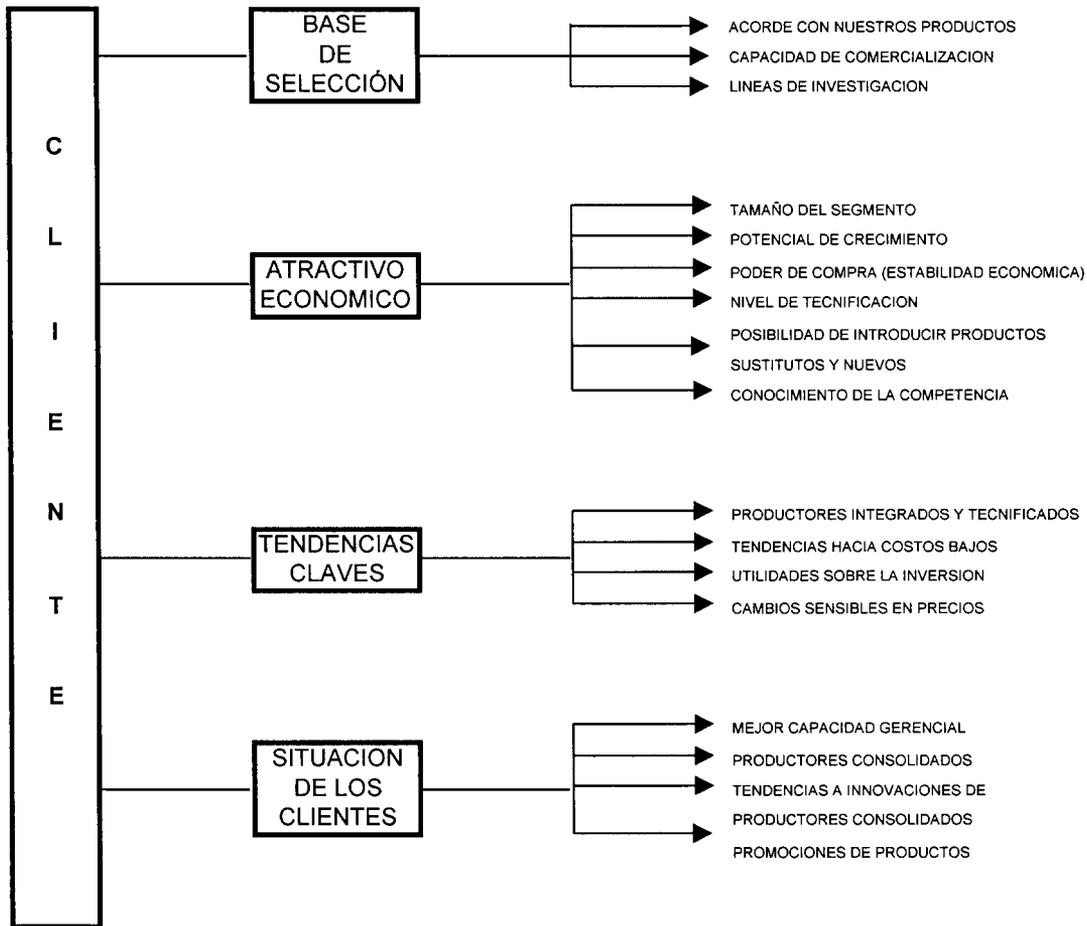


( 14 ) Plan Estratégico, Art. Cit., p.8

## SANIDAD ANIMAL Y SUS ESTRATEGIAS DE VENTAS

CON BASE EN LOS ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE SUS CLIENTES Y SU MERCADO PHARMACIA & UPJHON IDENTIFICO LAS CUALIDADES DE ESTOS CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER LA ESTRATEGIA MAS ADECUADA QUE LE PERMITIRA CUMPLIR SUS METAS DE CRECIMIENTO Y LAS DE SUS CLIENTES, LOS RESULTADOS OBTENIDOS QUE MUESTRAN EN EL SIGUIENTE ESQUEMA. (15)

**ESQUEMA (5)** Descripción de la Estrategia de ventas.



(15) PLAN ESTRATEGICO Op. Cit p.3

## SANIDAD ANIMAL Y SUS PRODUCTOS

CON EL PROPOSITO DE SATISFACER LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DE SUS CLIENTES ESTA UNIDAD DE NEGOCIOS CLASIFICA SUS PRODUCTOS <sup>(16)</sup>EN FARMACEUTICOS, PREMEZCLAS Y BIOLOGICOS COMO SE MUESTRA A CONTINUACION:

**CUADRO ( 2 ) PRODUCTOS DE SEGURIDAD ANIMAL**

CATEGORIA DEL PRODUCTO	TIPOS DE PRODUCTOS	EJEMPLO DEL PRODUCTO
FARMACEUTICOS.	PARASITICIDAS.	TYVERT S H.  TRISULFAN CARLO ERBA 100 ML. TRISULFAN CARLO ERBA 250 ML. TRISULFAN CARLO ERBA 500 ML. TYVERT SUSP. 5 LT IMPORTADO IRE
	ANTIMICROBIANOS	EXCENEL LINCOSPETIN ESCENEL RTU Q00 ML. 1'S EXCENEL 4 G. 100 ML. 1'S EXCENEL 4 G. 100 ML. 1'S S/DIL.
	PROMOTORES DE PRODUCCION	MGA-100 LINCOMIX
	OTROS. HORMONALES	LUTALYSE OVALYSE LUTALYSE INV. 30 ML. OVALYSE 50 MCG/2 ML 5'S V.V
PREMEZCLAS	ANTIMICROBIANOS	LINCOMIX 44 LINCOSPECTIN 880 NEOMICINA LINCO- SPECTIN PREM. 25 KG. LINCO- SPECTIN 100 ML. V.V. LINCO- SPECTIN 100-160 GR. LINCO- SPECTIN 100-1600 GR. LINCO- SPECTIN 250 ML MEXICO LINCO- SPECTIN 880 25 KG. NEO-SEC FORTE SUSP 20'S V.V. NEOMICINA SULFATO AGR. P/VENTA NEOMIX PLUS 120 ML. V.V. NEOMIX POLVO 250 GR.

\_\_\_\_\_(16) Análisis de Unidades Vendidas Pharmacia & Upjhon México 1998.

CATEGORIA DEL PRODUCTO	TIPOS DE PRODUCTOS	EJEMPLO DEL PRODUCTO
	PROMOTORAS DE PRODUCCION	LICONIX 44 MGA-100 LINCOMIX 44 25 KG. M G A PREMEZCLA
	VACUNAS	ENVIRACER E C P FCO. AMPULA 10 ML V.V.
OTROS: (PRODUCTOS QUE POR SU NATURALEZA NO ESTEN CLASIFICADOS EN LOS ANTERIORES).	VITAMINAS Y RECONSTITUYENTES	PHARMADOL 100 ML. PIRSUE 10 ML 20'S V.V. PREDEF 2X 100. ML. HIPPIRON PHARMADOL CALCIPHARMA CALCIPHARMA VITAMINADO 250 ML HIPPIRON 20 ML. 10'S V.V. HIPPIRON 50 ML 4'S V.V. KAOBIOTIC SUSP 100 ML. V.V. KAOBIOTIC SUSP 250 ML V.V.
	ANTINFLAMATORIOS	PREDEF 2X ADEQUAN ADEQUAN 1.A. 1 ML X 6 AMP ADEQUAN 1.M. 5 ML X 4 FCOS.

### SANIDAD ANIMAL Y SUS TERRITORIOS DE VENTAS

ESTA DIVISION DEL NEGOCIO CLASIFICA SUS VENTAS POR TERRITORIO <sup>(17)</sup> CON EL OBJETIVO DE SABER EL MONTO POR CONCEPTO DE VENTAS Y LOS PRODUCTOS MAS VENDIDOS COMO SE MUESTRA EN LOS CUADROS Y GRAFICAS SIGUIENTES:

**CUADRO (3) TERRITORIOS DE SANIDAD ANIMAL**

<b>NOMBRE DEL DISTRITO</b>	<b>NOMBRE DE LOS TERRITORIOS QUE COMPRENEN EL DISTRITO</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL TERRITORIO DEL DISTRITO</b>	<b>TIPO DEL PRODUCTO MAS VENDIDO</b>	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>
DISTRITO 6069	606900	DISTRITO FEDERAL	ANTIBIOTICOS	LINCO-SPECTRIN
	606910	TORREON	HORMONALES	LUTAYSE
	606920	PUEBLA	ANTIMICROBIANOS	LINCO-SPECTRIN
	606930	MERIDA	ANTIMICROBIANOS	EXCENEL
	606940	POZA RICA	ANTIMICROBIANOS	LINCO-SPECTRIN
	606950	MONTERREY	ANTIMICROBIANOS	LINCO-SPECTRIN
DISTRITO 6067	606710	ALTIPLANO Y N.L.	PREMEZCLAS	LINCOMIX
	606720	BAJIO, SONORA		LINCO-SPECTRIN
	606730	BAJIO, SURESTE GUANAJUATO QUERETARO MICHOACAN		LINCO-SPECTRIN
DISTRITO 6068	606800	AGUASCALIENTES	HORMONALES	LUTALYSE
	606810	GUADALAJARA	ANTIMICROBIANOS	EXCENEL
	606820	QUERETARO	ANTIMICROBIANOS	EXCENEL
	606830	NAVOJOA	ANTIMICROBIANOS	EXCENEL
	606840	LA PIEDAD	ANTIMICROBIANOS	EXCENEL
	606850	HERMOSILLO	ANTIMICROBIANOS	LINCO-SPECTRIN

( 17 ) Relación Acumulada de Ventas, Tuco División Upjhon México 1998.

### SANIDAD ANIMAL; SUS PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y CLIENTES

EN LOS SIGUIENTES CUADROS SE PLASMA EL GIRO COMERCIAL O RAZON SOCIAL Y LA UBICACIÓN GEOGRAFICA DE CADA UNO DE LOS PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y CLIENTES DE SALUD ANIMAL MEXICO <sup>(18)</sup>

**CUADRO (4) PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y CLIENTES DE SANIDAD ANIMAL.**

PROVEEDORES	GIRO COMERCIAL O RAZON SOCIAL	UBICACIÓN GEOGRAFICA
HELM DE MEXICO	MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA	MEXICO, D.F.
MALLINCKODT	MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA	MEXICO, D.F.

DISTRIBUIDORES	GIRO COMERCIAL O RAZON SOCIAL	UBICACION GEOGRAFICA
NUTRIENTES BASICOS DE MONTERREY, S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDOR DE MATERIAS PRIMAS PARA ALIMENTOS ANIMALES	APODACA, N.L.
DISTRIBUCIONES AGROP DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDOR DE PRODS. VETERINARIOS	MERIDA, YUC.
ALMACENADORA VETERINARIA DE JALISCO, S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDOR DE PRODS. VETERINARIOS	GUADALAJARA, JAL.

CLIENTES	GIRO COMERCIAL O RAZON SOCIAL	UBICACION GEOGRAFICA
UNIVASA	PRODUCTORES DE POLLO Y CERDO	MERIDA, YUCATAN
BACHOCO	PRODUCTORES DE POLLO, HUEVO Y CERDO	EN TODA LA REPUBLICA
PILGRIM'S PRIDE	PRODUCTORES DE POLLO	QUERETARO. SAN LUIS POTOSI Y SALTILLO.
MULTIPLICADORA PROAN	PRODUCTORES DE CERDO	SAN JUAN DE LOS LAGOS, JALISCO

<sup>(18)</sup> Información obtenida de los formatos llenados por el personal de la división Salud Animal México.

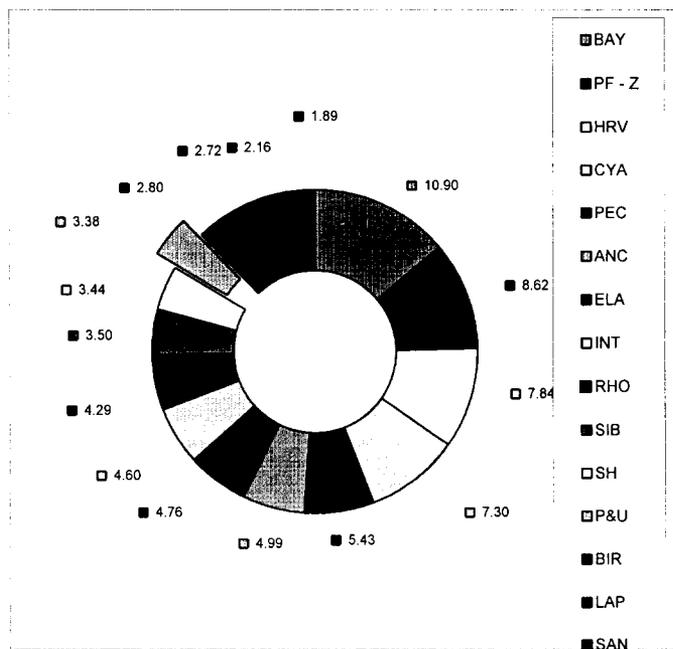
## SANIDAD ANIMAL Y SUS COMPETIDORES

En el mercado nacional de veterinaria, Pharmacia & Upjhon ocupa el doceavo lugar en relación con sus principales competidores; esta posición es determinada por el monto de las ventas anuales (19) de cada empresa que compete en el mercado como se muestra a continuación en las gráficas siguientes:

**CUADRO ( 5 ) IMPORTE TRIMESTRAL DE VENTAS 1997**

LABORATORIO	%	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SEP	OCT - DIC
BAY	10.90	59.6	49.6	48.4	52.5
PF - Z	8.62	34.9	39.7	44.9	46.5
HRV	7.84	27.6	38.6	35.9	49
CYA	7.30	25.3	38.0	36.5	40.9
PEC	5.43	17.2	24.6	27.7	35.2
ANC	4.99	26.1	22.5	23	24.6
ELA	4.76	24.7	29.9	24	13.1
INT	4.60	17.5	24.8	22.8	23.5
RHO	4.29	16.5	20.5	32.6	13
SIB	3.50	12.4	19.3	17.5	18.2
SH	3.44	9.9	10.6	27	18.8
P&U	3.38	13.2	14.6	15.1	22.2
BIR	2.80	11.7	12.4	13.1	16.7
LAP	2.72	12.5	13.4	15.1	11.5
SAN	2.16	10.9	9.5	10.5	10.8
AVIN	1.89	8.8	9.3	9.3	9

**GRAFICA (1) PARTICIPACION PORCENTUAL EN EL MERCADO DE VETERINARIA 1997**



NOTA: \* Se toma como base \$1,926,859.40 como 100%

(19) Reporte de ventas de los principales laboratorios del Mercado Salud Animal México 1998.

**DIVISION PHARMACIA & UPJOHN SALUD ANIMAL**

**VENTAS POR DISTRITO**

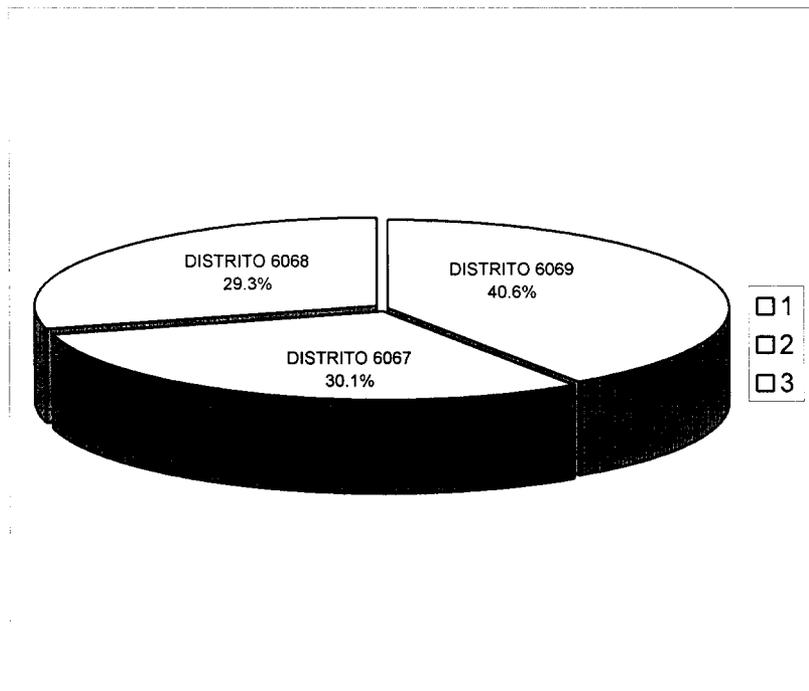
CON EL OBJETIVO DE ATENDER CON OPORTUNIDAD SU MERCADO DE COMPETENCIA, ESTA DIVISION DIVIDE SU TERRITORIO EN TRES DISTRITOS, EL PRIMERO LO IDENTIFICA CON EL No. 6069 Y ESTA CONFORMADO POR LOS ESTADOS DE MONTERREY, MERIDA Y PUEBLA, Y POR CIUDADES COMO: POZA RICA, TORREON Y EL DISTRITO FEDERAL. EL SEGUNDO TIENE COMO No. 6067 Y LO INTEGRAN LOS ESTADOS DE MICHOACAN, QUERETARO Y GUANAJUATO, POR ULTIMO EL DESIGNADO CON EL No. 6068 ATIENDE EL ESTADO DE AGUASCALIENTE Y QUERETARO Y CIUDADES COMO NAVOJOA, LA PIEDAD Y HERMOSILLO, DE ESTOS DISTRITOS DURANTE EL AÑO DE 1998 OBTUVO LA MAYOR PARTICIPACION DE VENTAS EL DISTRITO 6069 CON UN MONTO DE \$ 448,400.78, EL DISTRITO 6067 OBTUVO \$ 332,435.08 Y EL 6068 POR EL MISMO CONCEPTO OBTUVO \$ 323,599.58.

EN RELACION CON LOS PRODUCTOS VENDIDOS DESTACARON: PREMEZCLAS, HORMONALES, ANTIMICROBIANOS, VITAMINICOS, ANTIFLAMATORIOS, BIOLOGICOS Y LOS RECONSTITUYENTES. SU PARTICIPACION POR CONCEPTO DE VENTAS SE MUESTRA EN LAS SIGUIENTES GRAFICAS Y CUADROS.

**CUADRO ( 6 ) TERRITORIOS DE VENTAS**

DISTRITO	VENTAS	PARTICIPACION EN EL MERCADO
6069	448,400.78	40.6
6067	332,435.08	30.1
6068	323,599.58	29.3
	1,104,435.44	100

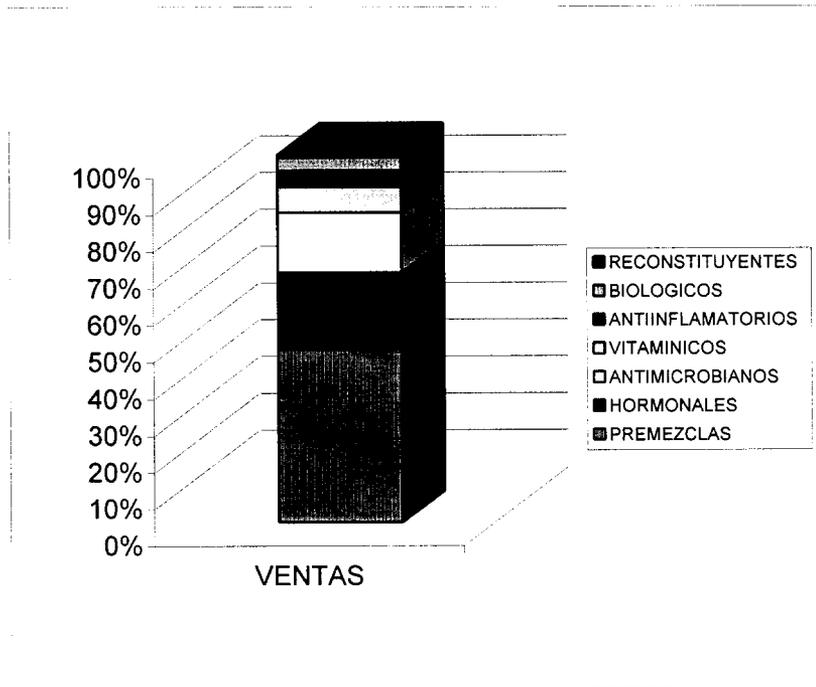
**GRAFICA ( 2 ) PARTICIPACION DE VENTAS POR DISTRITO**



**CUADRO ( 7 ) CLASIFICACION DE PRODUCTOS EN RELACION CON SUS VENTAS**

PRODUCTO	VENTAS	%
PREMEZCLAS	519,700.00	47.06
HORMONALES	231,005.00	20.91
ANTIMICROBIANOS	180,156.00	16.31
VITAMINICOS	75,751.00	6.86
ANTIINFLAMATORIOS	50,561.00	4.58
BIOLOGICOS	39,072.00	3.54
RECONSTITUYENTES	8,190.44	0.74
	1,104,435.44	100.00

**GRAFICA (3) PARTICIPACION PORCENTUAL DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS DE LA DIVISION SALUD ANIMAL.**



## **EVALUACION DE LA MADUREZ EN CALIDAD DE SANIDAD ANIMAL**

LA EMPRESA PHARMACIA & UPJHON, SALUD ANIMAL MEXICO FUE EVALUADA CON BASE EN UN CUADRO CLASIFICADOR DE "MADUREZ EN CALIDAD DE LA EMPRESA" <sup>(20)</sup> CON EL OBJETIVO DE IDENTIFICAR Y DETERMINAR EL ESTADO DE: ESTADO I. INCERTIDUMBRE, ESTADO II. DESPERTAR, ESTADO III. ENTENDIMIENTO, ESTADO IV. CONCIENTIZACION Y EL ESTADO V CERTEZA EN EL CUAL SE UBICAN LAS EMPRESAS; SIENDO LAS CATEGORIAS DE MEDICION: (Consultar Anexo)

- A) ENTENDIMIENTO Y ACTITUD DE LOS JEFES
- B) ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA EN RELACION CON LA CALIDAD
- C) ACCIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD
- D) ENUNCIADO DE LA POSTURA DE LA COMPAÑÍA HACIA LA CALIDAD

---

<sup>(20)</sup>: Cuadro de Clasificación de la Madurez de la Calidad obtenido del Curso "Mejora Continua" Impartido por la Empresa Mayar, S.A.. de C.V. 1998.

**OBTENIENDOSE LOS SIGUIENTES RESULTADOS.**

- a) EXISTE LA CERTEZA EN LOS NIVELES EJECUTIVOS DE CONSIDERAR LA ADMINISTRACION POR CALIDAD COMO PARTE ESENCIAL DEL QUE HACER DIARIO DE LA COMPAÑÍA
- b) LOS NIVELES GERENCIALES LLEVAN A CABO EL SEGUIMIENTO DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD, ELABORANDO UN REPORTE EJECUTIVO EN LAS QUE SE INCLUYEN, LAS ACCIONES CORRECTIVAS ADEMAS DE LOS AVANCES EN LA CONSECUCION.
- c) EL MANEJO DE PROBLEMAS QUE SURGEN EN LA ORGANIZACIÓN SON DETECTADOS DESDE QUE SURGEN, TODOS LOS DEPARTAMENTOS ESTAN ATENTOS A SUGERENCIAS Y MEJORAS
- d) LAS ACCIONES DE MEJORA EN CALIDAD ES CONTINUA Y SE EMPIEZA ACTUAR CON CERTEZA EN ESTE RUBRO, LA PREVENCION ES RUTINA EN LAS OPERACIONES

**LOS RESULTADOS DE ESTA EVALUACION PERMITIERON ESTABLECER:**

- 1.- LA EMPRESA EN ANALISIS SE ENCUENTRA EN EL ESTADO IV, "CONCIENTIZACION"; QUE SE CARACTERIZA POR TENER AL INTERIOR DE LA EMPRESA DEPARTAMENTOS ABIERTOS A SUGERENCIAS Y MEJORAS, UN PROGRAMA RECTOR EN CALIDAD QUE PERMITE ACTUAR CON CERTEZA EN LAS ACTIVIDADES DIARIAS DE LA EMPRESA, LA PREVENCION ES UNA ACTIVIDAD RUTINARIA PARTE DE LA OPERACIÓN, LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA VAN DIRIGIDOS A LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE NEGOCIO DEL CLIENTE, LOS PROVEEDORES SON ALIADOS PARA LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE LOS EMPLEADOS ESTAN ORGULLOSOS DE TRABAJAR EN LA EMPRESA Y LOS COMPETIDORES DE ESTA EMPRESA LA CONSIDERAN COMO COMPETIDOR DIFICIL.
  
- 2.- LA COMUNICACION EN LOS NIVELES GERENCIALES, LA QUE SE OBSERVA ENTRE DEPARTAMENTOS Y SUBORDINADOS AL INTERIOR DE ESTA EMPRESA ES ACEPTABLE.
  
- 3.- EN RELACION CON LA "CALIDAD" EN LA EMPRESA QUE SE ANALIZA; LA CALIDAD ES LA GUIA EN EL QUEHACER DIARIO; DESDE EL NIVEL DIRECTIVO, HASTA EL NIVEL OPERARIO.

## **CONCLUSIONES**

### **I**

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL ESTA CONFORMADA POR UNA ESTRUCTURA QUE LE DA UN CARACTER FINALISTA ES DECIR, ESTABLECE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES PARA UN FIN DETERMINADO ADEMAS LAS REGLAS QUE DEBEN ASUMIR LOS PARTICIPANTES (EMPLEADOS) AL ESTABLECER EN SU INTERIOR RELACIONES DE CONVIVENCIAS JERARQUIZADAS. DE ESTE MODO, ES UN MICROSISTEMA SOCIAL CON UN ENFOQUE FORMAL O TECNICO QUE HACE REFERENCIA A COSTOS, UTILIDADES, EFICIENCIA, Y OTRO DE TIPO INFORMAL QUE SE ENCARGA DE LOS SENTIMIENTOS, SUPERACION DEL PERSONAL E IDEOLOGIA SOLO POR NOMBRAR LOS MAS IMPORTANTES; ASIMISMO LOS PARTICIPANTES SE ENCUENTRAN INTEGRADOS E INTERACTUAN EN SUBSISTEMAS PERFECTAMENTE RECONOCIDOS COMO SON DIRECCIONES, SUBDIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS, CONECTADOS ENTRE SI CON FINES PRODUCTIVOS. LO QUE SUPONE RELACIONES DE INTERCAMBIO Y DE CONVIVENCIA DESIGUALES. ENTENDIDA ESTA ULTIMA PRINCIPALMENTE EN FUNCION DE LA GENERACION, CONTROL, ANALISIS Y USO DE LA INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES YA QUE EN TODO PROCESO DE ESTE TIPO, CADA PARTICIPANTE TIENE UN PAPEL QUE CUMPLIR Y ESTO CONDICIONA EL AMBIENTE LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN, DE AQUÍ LA IMPORTANCIA DE SU DISEÑO QUE DEBE SER CONFORMADA DE MANERA QUE HAGA POSIBLE LA CONVIVENCIA ENTRE PARTICIPANTES Y ESTABLEZCA UN EQUILIBRIO QUE FACILITE EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA EN SUS PROCESOS PRODUCTIVOS.

EN RELACION CON EL EQUILIBRIO ESTE SE MANIFIESTA A TRAVES DE ACTITUDES INSTITUCIONALIZADAS DE LOS PARTICIPANTES, AL INTERACTUAR DE MANERA INDIVIDUAL Y EN GRUPO EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL, EL CUAL SE RELACIONA CON MECANISMOS FISICOS, ECONOMICOS, PSICOLOGICOS Y SOCIOLOGICOS, EN CONSECUENCIA, TODA INTERACCION SOCIAL DENTRO DE UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL RESTRINGIDO, EN DONDE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES ESTA REGULADO Y CONTROLADO POR LA ESTRUCTURA A TRAVES DE LA OBSERVANCIA DE ACTITUDES SOBRE LA BASE DE UN ESTUDIO EXACTO DE SUS RELACIONES SOCIO LABORALES CON EL PROPOSITO DE OBTENER LA MAYOR PRODUCTIVIDAD, OTORGA A LA ORGANIZACIÓN UN CARÁCTER RACIONAL, YA QUE SUPONE UN ORDEN Y FINES PREESTABLECIDOS QUE ASEGURAN ACCIONES EFECTIVAS, EN DIRECCIONES CORRECTAS. ESTO SIGNIFICA, QUE TODA ACCION CONTRARIA A LAS REGLAS DE CONDUCTA ESTABLECIDAS EN LA ORGANIZACIÓN SON ANTINATURALES POR QUE DESEQUILIBRAN EL AMBIENTE SOCIAL DE CONVIVENCIA. DE LO ANTERIOR, SE ENTIENDE QUE EL EQUILIBRIO ESTA SUSTENTADO POR EL CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES POR MEDIO DE MECANISMOS EXTERIORES DE AUTORIDAD, INFORMACION, ENTRENAMIENTO, Y MECANISMOS INTERNOS COMO: CRITERIOS DE EFICIENCIA, LEALTAD, E IDENTIFICACION, EN ESTOS TERMINOS, EL OBJETIVO DE MANTENER EN EQUILIBRIO A LA ORGANIZACIÓN, ES LA SATISFACCION PSICOSOCIAL Y ECONOMICA DE SUS MIEMBROS.

ASI, LA PLANEACION DEL TRABAJO, PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y ACCION COOPERATIVA SON LOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A TODA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL LOGRO DE FINES. LO ANTERIOR SUPONE, QUE EL MANDO O PODER DECISORIO LO EJERCERAN LOS PARTICIPANTES MAS EFICIENTES QUE A SU VEZ ASEGURARAN LA RACIONALIDAD DEL SISTEMA, ESTO PERMITE IDENTIFICAR, QUE EN LA ORGANIZACIÓN EXISTEN DOS TIPOS DE PARTICIPANTES; LOS QUE

FORMULAN Y EJERCEN LAS REGLAS Y QUIENES LAS ACATAN, LOS PRIMEROS SON LOS INVERSIONISTAS O INTEGRANTES DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO Y LOS SEGUNDOS, LOS EMPLEADOS POR TANTO EL AMBIENTE EN EL QUE LLEVAN A CABO SUS ACTIVIDADES SON MUY DIFERENTES, YA QUE LOS DIRECTIVOS TOMAN DECISIONES CON ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE ES DECIR, SOBRE ACCIONES NO PROGRAMADAS Y LOS EMPLEADOS, CON METAS PREESTABLECIDAS.

ESTAS INTERACCIONES DE TIPO SOCIAL-LABORAL CONFORMAN EL CONTEXTO CULTURAL EN EL CUAL SE IDENTIFICAN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LOS PARTICIPANTES POR ELLO, LA CULTURA ORGANIZATIVA SINTETIZA EL CONJUNTO DE LOS MODOS DE VIVIR Y DE PENSAR CULTIVADOS Y DIRIGIDOS HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

## **//**

DE MODO PARTICULAR, TODA EMPRESA QUE SE ENCUENTRA DENTRO DE UN MERCADO COMPETITIVO EN DONDE SU PERMANENCIA NO ESTA GARANTIZADA, REQUIERE DE CAMBIOS AUDACES EN SU ADMINISTRACION, CAPACES DE CREAR LOS MECANISMOS Y PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE LE DEN IDENTIDAD Y MEJOREN CON ESTO, SU POSICION Y PERMANENCIA, OBLIGANDOSE A SATISFACER SIEMPRE A SUS CLIENTES Y ENFRENTAR CON INTELIGENCIA SU COMPETENCIA.

LO ANTERIOR EXIGE A LAS EMPRESAS COMPETITIVAS HACER UNA REVISION HONESTA DE SUS MODELOS ADMINISTRATIVOS DE DIRECCION CON EL OBJETIVO DE DIRIGIR SUS RECURSOS, ESFUERZOS Y TALENTOS HACIA VENTAJAS CLARAMENTE IDENTIFICADAS QUE DEN A ESTAS UNA POSICION COMERCIAL PRIVILEGIADA EN

RELACION CON SU COMPETENCIA, ESTO IMPLICA PREVENIR LOS COSTOS FINANCIEROS, DE ORGANIZACION Y EMOCIONALES PROVENIENTES DE ESTE ESFUERZO.

DOS SON LAS VARIABLES MAS IMPORTANTES QUE DETERMINAN EL QUEHACER DIARIO DE LAS EMPRESAS: LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES A TRAVES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS Y LA CREACION DE VENTAJAS QUE PERMITAN CONSERVAR Y GANAR CLIENTES A LA COMPETENCIA.

EL MERCADO, ES QUIEN RECOMPENSA O CASTIGA LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS DE AQUI, LA IMPORTANCIA DE ESTAR BIEN CONECTADOS Y SINCRONIZADOS CON SU ENTORNO A FIN DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y PREVER RIESGOS; PARA RESPONDER EFICIENTE Y EFICAZMENTE LO QUE IMPLICA, HACER LAS COSAS CORRECTAS EN TERMINOS DE RECURSOS-PRODUCCION, Y DE RELEVANCIA Y RUMBO. PARA ELLO, SE REQUIERE QUE LAS EMPRESAS SEAN FLEXIBLES Y CREATIVAS CON EMPLEADOS QUE COMPARTAN LOS MISMOS VALORES, COSTUMBRES, HABITOS Y COMPRENDAN LO QUE ES IMPORTANTE Y LO QUE ES URGENTE.

POR CONSIGUIENTE, PARA QUE LAS EMPRESAS SEAN CAPACES DE ADAPTARSE CON ÉXITO A LOS CAMBIOS QUE SUS MERCADOS LES EXIGE, ES NECESARIO CAMBIOS RADICALES EN SUS PROCESOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS, DE TAL MANERA QUE SEAN CLARAMENTE DEFINIDOS, ARTICULADOS, ESBOZADOS, EVALUADOS, RECOMPENSADOS Y CASTIGADOS. PARA LOGRARLO SE DEBE INICIAR CON UN ANALISIS DE LOS CONCEPTOS QUE DIERON ORIGEN A LAS EMPRESAS: LA VISION Y MISION, EL DISEÑO DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, VENTAJAS COMPETITIVAS Y CON ELLO ALINEAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS EN BENEFICIO DE SUS CLIENTES.

## ***VISION Y MISION.***

TRADICIONALMENTE LAS EMPRESAS HAN FORMULADO SU VISION Y MISION CON BASE EN LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LIBROS Y POR ACADEMICOS, POR LO QUE, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS LOS PUNTOS QUE LAS CONFORMAN SON DEL TIPO, PRESCRIPTIVO. CUANDO DEBERIAN DE SER DINAMICOS, PROVENIENTES DE LAS OPORTUNIDADES DE SU MERCADO; LO IDONEO SERIA ROMPER CON LOS PASOS TRADICIONALES DE FORMULACION DEL RUMBO DEL NEGOCIO QUE PUEDEN SER RESUMIDAS EN: GENERAR UNA VISION, ARTICULAR LA MISION Y ESTABLECER LAS METAS CORPORATIVAS. UNA DE LAS FORMAS SERIA CREAR UNA METODOLOGIA DE FORMULACION CON BASE EN LAS OPORTUNIDADES; POR SER ESTAS LA MEDULA DE LA ORGANIZACION, ASI, EL PROCESO QUE PERMITIRA ESTABLECER LA GUIA DE LAS EMPRESAS SERA: DETECTAR VENTAJAS DE MERCADO, QUE DEBERAN SER ANALIZADAS PARA DETERMINAR VENTAJAS CONTRA RIESGOS, ACEPTACION DEL NIVEL CORPORATIVO Y GENERAR LA MISION.

## ***DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

DE NADA SIRVEN LAS BUENAS INTENCIONES DE OTORGAR UN BUEN SERVICIO Y QUEDAR BIEN CON EL CLIENTE, SI EN EL MISMO DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTA EL IMPEDIMENTO YA QUE LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS SIGUEN SIENDO ESTRUCTURADAS POR FUNCIONES (PRODUCCION, FINANZAS, VENTAS, MERCADOTECNIA, CONTABILIDAD, ETC.) QUE GENERAN MURALLAS ALREDEDOR DE LOS DEPARTAMENTOS INHIBIENDO LA INTERACCION HORIZONTAL Y LA COMUNICACIÓN MULTIDISCIPLINARIA. CON ESTO, CADA DEPARTAMENTO TOMA VIDA PROPIA AL CREAR

EN SU INTERIOR METODOS PARTICULARIZADOS DE TRABAJO EN DONDE EL EMPLEADO SE APODERA DE LAS ACTIVIDADES, POR LO TANTO, DE LA INFORMACION DISPONIENDO DE ELLA COMO MEJOR LE CONVenga A EL Y NO A LA EMPRESA, ESTO DIFICULTA EL TRABAJO EN EQUIPO, ASI LA INFORMACION SE CONVIERTE EN UN MECANISMO DE CONTROL A TRAVES DE ARCHIVOS PARTICULARIZADOS, LLEVANDO A LA EMPRESA HACIA UN ESTADO DE ENTROPIA (DESORDEN, CAOS, ROMPIMIENTO DE PATRONES Y CONDUCTAS) POR RUTINIZAR SUS ACTIVIDADES, AISLARSE EN SU ÉXITO O FRACASO, Y DARLE MAS IMPORTANCIA AL CUMPLIMIENTO DE PLANES Y ESTANDARES QUE DEJAR SATISFECHA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE QUE, LAS EMPRESAS DE HOY DEBEN ESTAR ORGANIZADAS ALREDEDOR DEL CLIENTE POR LA SIGUIENTE RAZON:

LA FUENTE DEL INGRESO ECONOMICO DE LAS EMPRESAS NO PROVIENE DE SUS FUNCIONES, NI DE SUS PRODUCTOS, TAMPOCO VIENE DE SU TECNOLOGIA Y MENOS DE SUS UNIDADES DE NEGOCIOS, SUS INGRESOS PROVIENEN DE SUS CLIENTES. POR LO QUE ES NECESARIO IMPLANTAR UN DISEÑO ORGANIZACIONAL TENIENDO COMO DIRECTRIZ LOS SEGMENTOS DE SUS CLIENTES, DEBIDO A QUE CADA GRUPO DE ESTOS COMPRA VARIOS PRODUCTOS, TIENE DIFERENTE ESTRUCTURA DE COSTOS Y NECESITAN DISTINTOS TIPOS DE SERVICIOS. UNA SOLUCION A LA PROPUESTA ARRIBA CITADA SERIA UN CLIENTEGRAMA, CONFORMADO POR DEPARTAMENTOS COMPLETAMENTE INTEGRADOS, CADA UNO CON SUS BRAZOS DE VENTAS, MARKETING, SERVICIOS, FINANZAS, SISTEMAS, SOPORTE TECNICO, PRODUCCION, ETC., ORIENTADOS Y COMPENSADOS ALREDEDOR DEL CLIENTE; ESTE MODELO ORGANIZACIONAL FOMENTARA EL TRABAJO HORIZONTAL, FACILITARA LA INTEGRACION DE GRUPOS MULTIFUNCIONALES Y FLEXIBLES, ADEMAS, PERMITIRA MEDIR TASAS DE CRECIMIENTO, RENTABILIDAD, NIVEL DE SERVICIO, PENETRACION DE MERCADO EN CADA UNO DE LOS

SEGMENTOS ESPECIFICOS Y HACER AJUSTES DE ACTIVIDADES CONFORME SE REQUIERA.

## ***VENTAJAS COMPETITIVAS***

PARA VENDER AFUERA PRIMERO SE DEBE VENDER ADENTRO. LOS CONCEPTOS QUE EL PERSONAL INTERNO COMPRA Y QUE SE CONVIERTE EN CULTURA, PARECEN SER LA ULTIMA VENTAJA COMPETITIVA QUE SOBREVIVE AL NO PODERSE IMITAR O COMPRAR COMO SUCEDE CON LA TECNOLOGIA, LOS PRODUCTOS E INCLUSO CON EL TALENTO, LA CULTURA SE DEBE CONSTRUIR TODOS LOS DIAS, SU OBJETIVO ES ALINEAR A LAS DIFERENTES AREAS Y AL PERSONAL DE ESTAS HACIA LO MAS ESTRATEGICO Y FUNDAMENTAL DE LA COMPAÑÍA. ESTO TIENE UN IMPACTO FINANCIERO ADEMAS DE SER EL PEGAMENTO QUE UNE GRUPOS DE INDIVIDUOS AL COMPARTIR UN OBJETIVO MAS GRANDE QUE ELLOS INDUCIENDOLOS A LUCHAR POR ALCANZARLO. LA COMPETENCIA EN REALIDAD SON GRUPOS DE PERSONAS COMPITIENDO CONTRA OTRO GRUPO DE PERSONAS, ASI, UNA CULTURA DEFINIDA ATRAE EL TALENTO COMPATIBLE CON LA EMPRESA Y QUIEN NO ENCAJE SALDRA DE ELLA.

LA HOMOGENEIDAD QUE PROPONE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SE SUSTENTA EN LOS VALORES, NORMAS, HABITOS Y COSTUMBRES QUE COMPARTEN LOS INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO; ASI COMO LAS HISTORIAS QUE CIRCULAN DENTRO DE LA COMPAÑÍA, EN DONDE EL VERDADERO PUNTO DE CRECIMIENTO RADICA EN OBTENER MAS DEL EMPLEADO, ESTO ES POSIBLE CUANDO EL PERSONAL SE IDENTIFICA CON LA MISION Y DONDE LA SINERGIA, LA COOPERACION Y LA INTEGRACION DE FUNCIONES SURGE DE MANERA NATURAL.



## ***ALINEACION DE LA EMPRESA***

LAS EMPRESAS DE ÉXITO SE CARACTERIZAN POR ESTAR ENFOCADAS EN TERMINOS DE CAMINO, CLIENTE, CULTURA, CUENTAS Y COLABORACION DE PROCESOS. EL ÉXITO EMPIEZA POR EL CAMINO, POR EL GIRO, POR LA DIRECCION COMERCIAL QUE SE RIGE, EN SINTESIS, EL CAMINO IMPLICA REVISAR EL RUMBO PARA HACER LAS COSAS CORRECTAS. EL PUNTO DE PARTIDA ES EL CLIENTE, POR SER ESTE EL PUNTO DE CONTACTO DEL CUAL SE RECIBE RETROINFORMACION DE MANERA PERMANENTE, ESTO IMPLICA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE EXPLORACION Y DE EXPERIMENTACION CONSTANTE EN EL CAMPO, CON EL OBJETIVO DE IDENTIFICAR TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO. LA PARTE DIFERENCIADORA DE LAS ORGANIZACIONES, LA CULTURA, ES LA PARTE MAGICA Y COMO MAGIA ES INTANGIBLE, PODEROSA Y FANTASTICA, ES LA UNICA VENTAJA SOSTENIBLE DE TODA EMPRESA DE ÉXITO, NO SE PUEDE COMPRAR O IMITAR, SE DEBE CREAR. A TRAVES DE ESTA SE INTEGRAN LOS OBJETIVOS, VALORES Y COSTUMBRES QUE DAN IDENTIDAD A LOS GRUPOS. LAS CUENTAS PERMITEN ESTABLECER Y HOMOGENIZAR LOS MECANISMOS QUE PERMITIRAN MONITOREAR EL PROGRESO Y DETERMINAR LOS PARAMETROS PARA INDICAR EN QUE ETAPA DEL PROCESO FUE EXITOSO O TOMAR MEDIDAS DE TIPO COMPENSATORIAS Y DE SANCION. POR ULTIMO LOS PROCESOS DEBEN ESTAR DEFINIDOS Y SOPORTADOS PASO A PASO DIRIGIDOS HACIA EL CAMINO Y ANGULO SEÑALADO POR LA DIRECCION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO.

## ***PERSONAL DE LA EMPRESA***

OTRO FACTOR QUE PERMITIRA A LAS EMPRESAS MANTENER SU VIGENCIA EN EL MERCADO ES LA ESPECIALIZACION DE SU FUERZA LABORAL EN TODOS SUS NIVELES

JERARQUICOS EN EL USO Y MANEJO DE LAS TECNOLOGIAS. ESTO FACILITARA LA APLICACIÓN CORRECTA DE MODELOS ADMINISTRATIVOS ORIENTADOS HACIA EL PROCESO Y EL RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPO E INDIVIDUALMENTE Y ESTABLECER AL INTERIOR DE ESTA UN AMBIENTE SUSTENTADO EN LA CONFIANZA, HONESTIDAD Y LEALTAD DE SUS INTEGRANTES. COMO ES EL CASO DE LAS EMPRESAS EXITOSAS DE LAS QUE DESTACA UN ELEMENTO CLAVE PARA IMPULSAR Y ESTABLECER UNA CULTURA VIGOROSA; LA GERENCIA MEDIA, POR SER ESTA EL PUNTO FOCAL A TRAVES DE LA CUAL SE PROCESA Y TRANSMITE A LOS EMPLEADOS LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS. ADEMAS DE FUNCIONAR COMO FILTRO MEDIADOR ENTRE LOS INTERESES DE LA FUERZA LABORAL Y LA EMPRESA. POR LO TANTO ESTOS SERAN LOS PORTADORES DE LA CULTURA Y TAMBIEN SUS PROMOTORES; SI ESTOS NO DESEMPEÑAN EFICIENTEMENTE EL PAPEL DE VINCULADORES CULTURALES SERA DIFICIL QUE SE LOGREN LOS BENEFICIOS ECONOMICOS ESPERADOS; EN CONCRETO, EL GERENTE ES EL GRAN MOTIVADOR, EL MAGO, EL HEROE, LA PERSONA CON QUIEN TODOS PUEDEN CONTAR, CON CARACTER Y ESTILO PROPIO, SON MODELOS TANGIBLES DE LOS ROLES QUE DEBEN DESEMPEÑAR LOS EMPLEADOS DIARIAMENTE; EL PERSONIFICA LOS VALORES Y SINTETIZA LA FUERZA DE LA COMPAÑÍA, SU CAPACIDAD PARA DIRIGIR SE SUSTENTA EN LA CONFIANZA ENTRE SUS COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS, POR SU CAPACIDAD DE INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS, SON PERSONAS CUYAS CUALIDADES MORALES, DE JERARQUIA Y PROFESIONAL SON RECONOCIDAS POR SUS COMPAÑEROS Y ES A TRAVES DE ESTE RECONOCIMIENTO QUE SE CONVIERTE EN LIDERES; EN LA MATERIA PRIMA DE TODA CULTURA EMPRESARIAL VIGOROSA.

## **FLEXIBILIDAD DE LAS EMPRESAS**

LAS EMPRESAS FLEXIBLES SON AQUELLAS QUE RESPONDEN CON MAYOR PRONTITUD Y DE MANERA CORRECTA A LOS CAMBIOS TURBULENTOS DE SUS NEGOCIOS, ESTO EVITA SER DESPLAZADAS POR LA COMPETENCIA Y APROVECHAR O EN SU CASO CREAR OPORTUNIDADES QUE LAS COLOQUEN EN POSICION VENTAJOSA DE SU MERCADO. DE ESTE TIPO SON AQUELLAS QUE ESTAN CONFORMADAS POR UNIDADES PEQUEÑAS DE TRABAJO EN LAS CUALES LOS EMPLEADOS SE DESEMPEÑAN HASTA EL GRADO DE SUS CAPACIDADES, CON ESTO SE ELIMINAN TRABAS PARA LOS TALENTOS CREATIVOS Y GENERAN UNA FUERZA LABORAL MAS INSTRUIDA, ESTAS ESTRUCTURAS PEQUEÑAS DE TRABAJO TIENEN LAS CARACTERISTICAS SIGUIENTES:

- a) UN MAXIMO DE 10 A 20 PERSONAS CONCENTRADAS EN EL AREA DE TRABAJO.
- b) CADA UNA TIENE EL CONTROL ECONOMICO Y ADMINISTRATIVO DE SUS ACTIVIDADES.
- c) ENLAZADAS POR SERVICIOS DE REDES COMPUTACIONALES Y LAZOS CULTURALES VIGOROSOS FORMANDO EN CONJUNTO COMPAÑIAS MAYORES.

ESTE TIPO DE ESTRUCTURAS SON MAS PRODUCTIVAS Y RESOLUTIVAS, LOS EMPLEADOS SON ESPECIALISTAS EN CADA AREA, ESTOS AUMENTAN SU EFICIENCIA AL SENTIR QUE ESTAN EN LA COMPAÑIA QUE MEJOR REFLEJA LO QUE ES O LO QUE ASPIRA SER; LAS PRESIONES DE LOS COLEGAS CONSTITUYEN EL MAS PODEROSO FACTOR SIMPLE DE MOTIVACION, TIENEN CONTROL DE LA RETROALIMENTACION Y DE LOS RECURSOS PARA REALIZAR SUS TAREAS.

CON BASE EN ESTAS PERSPECTIVAS EL FACTOR HUMANO SE CONVIERTE EN EL RECURSO MAS IMPORTANTE DE LAS COMPAÑIAS ES DECIR EL PERSONAL CAPACITADO, POR QUE NO ES DE GRAN AYUDA CONTAR CON ESTE RECURSO FALTO DE EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SUFICIENTES PARA EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES. DE AQUÍ LA IMPORTANCIA DE LA ESPECIALIZACION (PERSONA ADECUADA PARA EL TRABAJO ADECUADO), CARACTERIZADA POR EMPLEADOS DISCIPLINADOS CON EXPERIENCIA LABORAL, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ALINEADA EN TRABAJOS CORRESPONDIENTES A SUS TALENTOS.

## ***BIBLIOGRAFIA***

- Acle, Tomasini Alfredo. Retos y Riesgos de la Calidad Total.  
Ed. Grijalbo S.A. de C.V. México D.F. 1994.
- Aburto, Jiménez Manuel, Administración por Calidad.  
Ed. Continental S.A. de C.V. México D.F. 1992
- Coriat, Benjamin, El taller y el cronometro.  
Ed. Siglo XXI, Ed. 6ta. México D.F. 1991
- GL Consultores, Curso de Supervisión  
Para Instituto Tecnológico de Teléfonos de México  
México D. F. p.p 121
- E. Deal Terrence, A. Kennedy Allan. Culturas Corporativas Ritos y Rituales de la Vida Organizacional.  
Ed. Fondo Interamericano
- Karatsv, Hajime. Control Total de la Calidad, Sabiduría Japonesa.  
Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona, España 1991
- Münch, Galindo Lourdes. Mas allá de la Excelencia y de la Calidad Total.  
Ed. Tallas ed. 2da. México D.F., Febrero 1996
- Mac Donal John. Como entender la Administración de la Calidad Total.  
Ed. Panamericana Editorial S. A. De C.V. México, D. F. 1995
- Merli Giorgio. Dirección de Fabricación Total, La Organización de la Producción en los años 90.  
Ed. ISEDI Madrid España 1991 p.p 3 – 56
- O'Neal Charles, Bertrand Kate. Marketing Justo a Tiempo  
Ed. Norma, Colombia Marzo 1993 p.p 4 – 64

Pharmacia & Upjhon S. A. de C. V. Administración de Procesos, Curso Básico Empresarial de Calidad Total.

México, D. F.; s/f p.p 11

Pharmacia & Upjhon. Análisis de Unidades Vendidas División Salva Animal.

México, D. F. 1998

Pharmacia & Upjhon. Mercadeo de Ventas por Laboratorios del Area de Salva Animal.

México 1998.

Pharmacia & Upjhon. Manual de Gastos Médicos Mayores.

México, D. F. Julio 1996. p.p 8

Pharmacia & Upjhon. Manual de Bienvenida

México D. F. S/f 1996 p.p 59

Pharmacia & Upjhon. Organo de Comunicación Interna

Año I, Volumen Número I, Agosto-Septiembre de 1996

Pharmacia & Upjhon. Plan Estratégico, Salva Animal

México, D. F. p.p 13

Pharmacia & Upjhon. Políticas de Calidad ISO-9000

México D. F. s/f p.p. 13

Pharmacia & Upjhon. Relación Acumulada de Ventas por Territorio

México D. F. 1998.

Pharmacia & Upjhon. Reporte de Proveedores, Distribuciones y Clientes

México, D. F. 1999

Platicas, ISO-9000

Ed. Bureav Ventas-México 1964 p.p 37

Rothery Brian, ISO-9000

Ed. Panorama Editorial Ed. 2da. México, D. F. 1994 p.p 273

# ***ANEXOS***

**CUADRO DE CLASIFICACION DE LA MADUREZ DE CALIDAD**

Empresa **PHARMACIA & UPJOHN, S.A. DE C.V.**

Categorías de Medición	Estado I INCERTIDUMBRE	Estado II DESPERTAR	Estado III ENTENDIMIENTO	Estado IV CONCIENTIZACION	Estado V CERTEZA
<b>ENTENDIMIENTO Y ACTITUD DE LOS JEFEES</b>	No se comprende a la calidad como una herramienta administrativa. Se tiende a culpar al departamento de calidad por los problemas de calidad.	Se reconoce que APC puede ser de ayuda, pero no con el deseo de disponer tiempo o dinero para que se haga realidad.	Al ir siguiendo el programa de mejora de calidad, se aprende más de APC, convirtiéndose en ayuda y soporte.	Se participa, se comprenden los fundamentos de APC. Se reconoce la responsabilidad personal dentro de APC.	Se considera a la Administración por Calidad, una parte esencial del sistema de la compañía <b>XXX</b>
<b>ESTRUCTURA DE LA COMPAÑIA EN RELACION A CALIDAD</b>	La función de calidad se esconde en el departamento de proceso y no se tiene en oficinas, se prefiere detección de fallas, remedios o problemas con papeleo.	Se designa a un líder de calidad pero el mayor énfasis en detección de fallas y remedios a problemas, pero no hay profesionales al cargo.	La función de calidad se reporta al gerente, se inicia la prevención y el gerente de APC tiene una función en la administración de la compañía.	El gerente de APC es un ejecutivo de la compañía. Se tiene un reporte efectivo de situaciones y acciones correctivas. <b>XXXX</b>	El gerente de calidad está en el consejo de administración, la prevención es lo más importante. La calidad es el líder total.
<b>MANEJO DE PROBLEMAS</b>	Los problemas se atacan como ocurren, no hay soluciones definitivas. Procedimientos no bien definidos, fricciones, reproches.	Se forman equipos para atacar los problemas mayores. No se efectúan soluciones a largo plazo.	Se comunican correcciones correctivas. Los problemas se enfrentan abiertamente y se resuelven en forma ordenada.	Los problemas se detectan en su inicio todos los departamentos son abiertos a sugerencias y mejoras. <b>XXX</b>	Solo en casos excepcionales los problemas ocurren.
<b>COSTO DE CALIDAD COMO % DE LAS VENTAS</b>	Reportado: Desconocido Real: 20 %	Reportado: 3 % Real: 18 %	Reportado: 8 % Real: 12 %	Reportado: 6.5 % Real: 8 %	Reportado: 2.5 % Real: 2.5 %
<b>ACCIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD</b>	No se tienen actividades organizadas. No se comprenden esas actividades.	Se intentan esfuerzos motivacionales lógicos a corto plazo.	Implantación del programa 14 etapas con completo entendimiento de cada una.	Continúa el programa y se empieza a actuar con certeza. <b>XXX</b>	El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua.
<b>ENUNCIADO DE LA POSTURA DE LA COMPAÑIA HACIA CALIDAD</b>	¡No sabemos por qué tenemos problemas con calidad!	¡Es absolutamente necesario tener siempre problemas con calidad!	¡Con compromisos de la gerencia y mejoras de calidad identificamos y solucionamos problemas!	¡La prevención es una rutina parte de nuestra operación!	¡Sabemos por qué no tenemos problemas con calidad!

NOTA: MARQUE UNA OPCION PARA CADA PREGUNTA.