



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERIA EN MARKETING Y GESTION DE
NEGOCIOS.**

**“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS EN
LA EMPRESA PINTURAS UNIDAS S.A. ZONA CENTRO.”.**

AUTOR: ATIENCIA LOZADA FRANCISCO JAVIER

TUTOR: ING. JOSE LOGROÑO

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en las Ventas de la Empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro”, desarrollado por el Sr. Atiencia Lozada Francisco Javier, Alumno del XIII Seminario de Graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, Octubre del 2011

ING. JOSE LOGROÑO
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en las Ventas de Pinturas Unidas S.A. Zona Centro”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Francisco Javier Atiencia Lozada
C.I.180363443-3

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

F.

Ambato, Octubre del 2011

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a DIOS quien me ha brindado la suficiente sabiduría y fuerza para culminar con éxito esta investigación.

En segundo lugar le dedico a mi querida familia Napoleón, Fanny, Norma y Fernando, quienes en el transcurso de mi vida han compartido vivencias, alegrías y tristezas, además me han sido de mucha ayuda incondicional, inculcándome valores y ejemplo de amor, humildad, trabajo y perseverancia en todos los actos de mi vida.

Francisco Javier Atiencia Lozada

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a todos mis familiares y amigos que siempre me brindaron apoyo, estímulo, aliento, y ayuda.

A los señores profesores que impartieron sus valiosos conocimientos para formar nuevos emprendedores, líderes y grandes empresarios gracias por saber compartir.

Un profundo agradecimiento para el Sr. Ing. José Logroño, tutor de tesis, por la paciencia y capacidad al revisar constantemente el trabajo de investigación, por sus valiosas sugerencias y conocimientos.

A mí querida Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Francisco Javier Atiencia Lozada

Contenido

AUTOR: ATIENCIA LOZADA FRANCISCO JAVIER	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización del Problema	3
1.2.2. Analisis Critico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	5
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	6
1.2.6. LIMITE DE CONTENIDO.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. GENERAL.....	8
1.4.2. ESPECÍFICOS.....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	12
2.5. HIPÓTESIS.....	68
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	68

CAPITULO III.....	69
METODOLOGÍA.....	69
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
Exploratorio.....	70
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	72
3.6. PLAN E RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	74
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	75
CAPITULO IV.....	76
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	76
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	76
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	76
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	87
4.3.1 HIPÓTESIS.....	87
4.3.2. VERIFICACIÓN.....	87
4.3.3. DECISIÓN.....	89
CAPITULO V.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1. CONCLUSIONES.....	92
5.2. RECOMENDACIONES.....	94
CAPITULO VI.....	96
PROPUESTA.....	96
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	96
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	96
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	97
6.4. OBJETIVOS.....	98
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	98
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	98

6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	99
6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	116
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	117
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	119
SUARES, C. Herramientas practicas para la gestion empresarial (2004).....	119
ANEXOS.....	121
ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	125
ANEXO No. 2.....	128
Diagrama No. 1 Categorización de la Variable Independiente.....	13
Diagrama No. 2 Categorización de la Variable Dependiente.....	14
Grafico No. 1 Gestión de Calidad.....	28
Grafico No. 2 Gestión de Calidad.....	30
Grafico No. 3 Gestión de Calidad.....	32
Grafico No. 4 Gestión de Calidad.....	38
Grafico No. 5 Gestión de Calidad.....	44
Tablas y Gráficos No. 1 Población y Muestra.....	71
Tablas y Gráficos No. 1 Operacionalizacion de Variable.....	72
Tablas y Gráficos No. 2 Operacionalizacion de variable.....	73
Tablas y Gráficos No. 3 Recolección de información.....	74
Tabla No. 1 Frecuencia observada.....	87
Tabla No. 2 Frecuencia Esperada.....	88
Tabla No. 3 Calculo de la ji cuadrado.....	89
Gráficos No. 4 Probabilidad de ji cuadrado.....	91

Grafico No 1. Modelo de Gestión de Calidad para el Mejoramiento Continuo.....	104
Gráficos No. 2 Cuadro Diagnostico Situacional.....	107
Tablas y Gráficos No. 3 Estrategias de Mejoramiento.....	108
Tablas y Gráficos No. 4 Estrategias de ataque FO.....	109
Tablas y Gráficos No. 5 Matriz de relación DA.....	110
Tablas y Gráficos No. 6 Estrategias de defensa DA.....	111
Tablas y Gráficos No. 7 Priorización de estrategias.....	112
Tablas y Gráficos No. 8 Relación Causa y Efecto.....	113
Gráficos No. 9 Hexágono estratégico.....	114
Tablas y Gráficos No. 10 Estrategias de Mejoramiento.....	115
Tabla No. 11 Modelo Operativo.....	116
Tabla No. 12 Recursos.....	117
Tabla No. 1 Punto de equilibrio.....	119
Tabla No. 2 Punto de equilibrio Ventas y tendencias.....	120
Tabla No. 3 Punto de equilibrio ingresos totales.....	121
Tabla No. 4 Punto de equilibrio porcentaje de ventas.....	121

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en proponer un “Modelo de Gestión de Calidad para Pinturas Unidas S.A. Zona Centro, como una herramienta que le permita gestionar sus actividades con criterios de excelencia, economía y eficacia, a fin de incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus procesos y generar un mayor impacto en el mercado.

La tesis consta de seis capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportaran al estudio, este se limitó a la investigación de mercados en las provincias de la zona centro del Ecuador.

El capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, se estructura el problema que está afectando a la organización en estudio, con su debido contexto se plantea los objetivos.

El capítulo II, desarrollado del Marco Teórico, el cual ha sido estructurado en función de las variables investigadas, los elementos se hallan organizados sistemáticamente de acuerdo con la categorización.

El capítulo III, se detalla la metodología utilizada, la misma que ha permitido elegir el tipo de estudio, delimitar el universo a investigar y la elaboración de instrumentos adecuados de recolección de datos, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

El capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas explicativas y gráficos, que proporcionan resultados técnicos y verídicos de la investigación.

El capítulo V, se establece las Conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación, orientando en manifiesto la realidad de la organización, así como también se establece las Recomendaciones, sugiere que debe realizar en base a un sustento metodológico científico.

El capítulo VI, contiene la propuesta en el que detalla el mejoramiento continuo, que propone proyectos de mejora para ir previniendo, corrigiendo y mejorando todos los procesos en la empresa. Logrando minimizar los problemas.

INTRODUCCIÓN

Decir que los modelos de gestión de calidad en los procesos es necesario para ser y permanecer entre los más competitivos es algo ya sabido y de lo cual mucho se ha escrito y hablado, lo importante es definir las estrategias y tácticas para llevarlo a cabo, como así también su forma de valuación.

La gestión de la calidad es un cambio conceptual, por tanto, hay que cambiar los procesos de razonamiento de todos los integrantes de la organización, para que tomen conciencia sobre la cultura de la calidad es decir, una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia para el control de calidad, consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es importante saber cómo definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

Pinturas Unidas S.A., reconoce la importancia de un modelo de gestión de calidad consolidado el cual implica una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor en los clientes, personal, accionistas y sociedad. Mejorar la capacidad de sus procesos y actividades que se desarrollan con la finalidad de ofrecer mejores productos y

servicios, como otras organizaciones del país, requiere modernizar y estandarizar, las actividades y sus procesos.

En el presente trabajo se propone un Modelo de Gestión de Calidad, se desarrollará y describirá el análisis estratégico; así mismo, tiene el propósito de ser una guía para la alta dirección, quien debe preocuparse por elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece, tanto a sus clientes internos como externos, debido a que en la actualidad existe la problemática de brindar servicios que, no cubren con las expectativas de los clientes.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado, es la finalidad de este modelo, desarrollar metódicamente de una manera constante los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Los procesos en las actividades que se realizan en cada una de las áreas, direccionándole hacia una mejora continua y llevarla a cabo implica enriquecer, modificar o reestructurar actividades, procesos y mecanismos existentes, requiriéndose para tal fin un fuerte análisis en torno a los mismos.

La Gerencia, es el área responsable de coordinar todos los procesos, actividades de planeación, evaluación y seguimiento de los productos que se oferta.

La realización del presente trabajo se considera de suma importancia en virtud de que a través de éste, se alcanzará mejorar todos los procesos, actividades y mecanismos que operan dentro de la empresa, así también, llevarlo a cabo, ya que además de los beneficios que se logren, servirá como modelo, susceptible de ser utilizado por otras organizaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

Modelos de gestión de calidad y su incidencia en las ventas en la empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Latinoamérica vive un constante proceso de globalización, la adopción de modelos de gestión de calidad que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora son temas de vital importancia para las empresas, los intercambios comerciales, financieros y tecnológicos vuelven relativas sus fronteras, pues estos fenómenos lo han llevado a comerciar con criterios de certificaciones de calidad, estos criterios avanzan y son compartidos y aceptados por un número creciente de empresas. La certificación de sistemas, modelos de calidad y los volúmenes de ventas se han convertido en un requisito para poder competir en el comercio con posibilidades de éxito.

La importancia de la calidad no es algo nuevo, aunque en Ecuador apenas empezó a tener auge, han sido las empresas transnacionales las encargadas de traer a nuestro país lo último en teorías enfocadas a la gestión de calidad, es por eso que he decidido implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa Pinturas Unidas y prepararlo para una competencia en el ámbito nacional e internacional cada vez más exigente y variante.

Comúnmente se escucha de los gerentes, dentro de sus principales metas, “Que todas las áreas de la empresa trabajen para entregar al cliente un producto de la más alta calidad, en la cantidad y la oportunidad requerida que satisfagan sus necesidades y

requerimientos económicos”, pero para llevar a cabo lo anterior no es fácil, hay que adaptar procedimientos preestablecidos y estandarizados para todas las actividades y registrarlas.

Hoy en día un estímulo importante de crecimiento para una pequeña y mediana empresa en la provincia del Tungurahua es la exportación de sus productos, ya que el nivel de ventas se incrementa en gran cantidad y así la empresa puede invertir más en estudios que puedan aplicar modelos de gestión de la calidad, acelerando el desarrollo de las empresas en cualquier mercado.

Un modelo de gestión de calidad es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar, para tratar de adaptarla a la realidad que viven las empresas de la ciudad de Ambato ya que sus clientes exigen una garantía de calidad en los productos desde las materias primas, componentes prefabricados y sobre todo en la manufactura, mano de obra, y venta es por eso que hoy se busca tanto una certificación de alguna empresa reconocida y especializada en calidad.

Las empresas locales en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Muchas instituciones y en especial Pinturas Unidas S.A. desea encontrar en los Modelos de Gestión de Calidad el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos, y el incremento en sus ventas es por eso que la institución tiene el interés por introducirse en este camino para alcanzar la mejora y elevar la satisfacción de sus clientes.

1.2.2 Análisis crítico

Hacer calidad no implica fabricar de acuerdo con determinadas especificaciones técnicas o procurando simplemente de ausencia de errores en los procesos sino que fundamentalmente implica una actitud global de toda la empresa, orientada hacia una mayor satisfacción del cliente.

Todos en la organización contribuyen a la formación de la calidad a partir de acciones que incrementen el valor percibido de nuestros productos, mejorando en forma continua todas las operaciones y procesos.

La gestión de calidad es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La gestión de calidad no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, también a poner mucho interés en el nivel de ventas que la empresa esta obteniendo; tomando a la empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura y comercialización en caso de productos y poder enmendar errores.

1.2.3 Prognosis

El uso de la calidad conlleva ventajas, las cuales si no se las aplica de buena manera no se podrá tomar decisiones del más alto nivel, además con una correcta aplicación de un modelo de gestión de calidad mejorara la relación del recurso humano con la dirección, además que reducirá los costos aumentando la productividad.

El no aplicar modelos de gestión de calidad desfavorecerá en la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización así como no se podrán establecer criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de gestión de calidad de referencia se basa en que evitará tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.

El aplicar un modelo de gestión permitirá disponer de un marco conceptual completo, proporcionando unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.

Además determina una organización coherente de las actividades de mejora. Y posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo puede influir la aplicación de un modelo de gestión de calidad en el volumen de ventas de la empresa Pinturas Unidas S.A.

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cómo podemos escoger el modelo de gestión de calidad adecuado para la empresa?

¿En qué aspectos nos basaríamos para evaluar un modelo de gestión de calidad eficaz?

¿Cómo identificar si un modelo de gestión de calidad inadecuado incide negativamente en los procesos de la empresa?

¿De qué manera podríamos incrementar en el volumen de ventas de la empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro?

1.2.6 Delimitación del Problema

Limite de contenido:

Área: Marketing y gestión de negocios

Ámbito: Modelos de gestión de calidad

Aspecto: Ventas

Limite: Espacial

Razón Social: Pinturas Unidas S.A.

Provincia: Tungurahua

Canton: Ambato

Limite Temporal:

Diciembre del 2010 - febrero del 2011

1.3. Justificación

La presente investigación se lo realiza con la finalidad de implementar un modelo de gestión de calidad en la empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro para mejorar los procesos y llegar a la calidad, y ser en consecuencia más competitivos. Es necesario y muy importante el implementar un modelo de gestión de calidad, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del modelo.

La clave del éxito es la calidad de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico, para ello se cuenta con la suficiente información teórica que lo hace factible la investigación la cual sustentaremos nuestra investigación, además que contamos con los recursos, conocimientos y atributos disponibles de la empresa.

El uso de estos modelos nos será de mucha utilidad para mantener una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas. Por otra parte, el concepto de calidad nos hace pensar en la idea

"excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización, tema de mucha importancia y novedad dentro de las empresas.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- ◆ Determinar el impacto de un modelo de gestión de calidad que se aplicaría en la empresa, desarrollando criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos, para incrementar el volumen de ventas en la empresa Pinturas Unidas S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ◆ Diagnosticar los modelos de gestión de calidad existentes, midiendo el desempeño, la efectividad y la eficiencia en la realización de los procesos para dar respuestas efectivas a los requisitos de necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.
- ◆ Analizar periódicamente los procesos clave y los de apoyo para detectar anomalías y posibles mejoras, eliminando los proyectos o procesos innecesarios o imposibles, para tener productos y servicios con valor agregado.
- ◆ Diseñar un modelo de gestión con la participación organizada del personal de las diferentes áreas y procesos, para documentar y tener evidencias de lo que se dice y que hace.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos

ROBALINO, F. (2008) *“Modelo de gestión para la maximización de las ventas en la comercialización de llantas Sebastián”*

Objetivo General: Determinar un modelo de gestión adecuado de aplicar en la comercializadora de llantas Sebastián con la finalidad de maximizar las ventas.

Conclusiones:

Los clientes de la comercializadora de llantas indican que llegaron a ser clientes por que les recomendó un amigo o por que las personas de la comercializadora le ofrecieron directamente sus productos, pero no mencionan en ningún momento que han visto publicidad de la comercializadora, dando un claro ejemplo que en la mayoría de clientes opinan que sería bueno que la comercializadora realice publicidad y estrategias que mejoren puntos débiles en la empresa.

Esta investigación será de aporte para mi trabajo; debido a que en ella identifica las necesidades y falencias que la empresa presenta en cuanto a su nivel de ventas, y a las opiniones que los clientes presentan.

MANCHENO, A. (2009) *Planificación estratégica para la mejorar la calidad de la planta de producción de cuero en la curtiduría Palahua.*

Objetivo general: Implementar una planificación estratégica en Curtiduría Palahua para mejorar su gestión.

Conclusiones.

Esta tesis concluye que el proceso de planificación que presenta actualmente Curtiduría Palahua no es el más efectivo en la producción de cuero, de acuerdo al fundamento teórico señalado en la investigación, la planificación estratégica cuenta con características que permiten el mejoramiento empresarial, por la tanto es aplicable al área de producción y comercialización de la curtiduría.

En esta investigación se dan a conocer el proceso de planificación y las debilidades que presentan en la producción y comercialización, además de las estrategias que utilizan en sus procesos.

FREIRE, D. (2009) *Formulación estratégica aplicada a Emprovit de la ciudad de Ambato, para incrementar las ventas.*

Objetivo general: Formular una planificación estratégica en base a una estructura en el cual consten los elementos necesarios que se ajusten a las necesidades de Emprovit de la ciudad de Ambato.

Conclusiones.

Se concluye que dentro de la empresa Emprovit existe el desconocimiento de estrategia, principios, modelos y valores que le impiden un mejor desarrollo, ya que no saben exactamente qué rumbo deben seguir, es por eso que la empresa se preocupa por ofrecer un servicio personalizado, ofertando productos de calidad a buen precio, sin embargo el desconocimiento de planes de acción o estrategias impiden que esto se cumpla en un cien por ciento.

En esta investigación el autor recalca que existe un desconocimiento de estrategias y modelos de gestión de calidad, creando un verdadero problema para la toma de decisiones oportunas e impidiendo que los productos sean de calidad y buen precio.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

El problema objeto de estudio ha venido desarrollándose desde hace poco tiempo y acarreado un hecho cambiante y dinámico ya que en la actualidad nos desenvolvemos en un mundo que está en constante evolución, y por ende estamos sujetos a variaciones alrededor de nuestro entorno para proponer una solución, además porque utilizar los resultados para analizar, criticar e interpretar todo lo que antecede en la realidad.

La presente investigación busca aplicar una herramienta esencial que ostenta el modelo de gestión de calidad el cual evitará tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo además permitirá disponer de un marco conceptual completo. Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Esta investigación es de carácter participativo con una metodología hermenéutica dialéctica, es decir el objetivo de estudio será cualitativo con la colaboración de todos los involucrados con el problema presentado, de esta forma obtener alternativas de solución identificado las causas y efectos para de esta manera conocer más de cerca la realidad que nos rodea.

2.4. Categorías Fundamentales

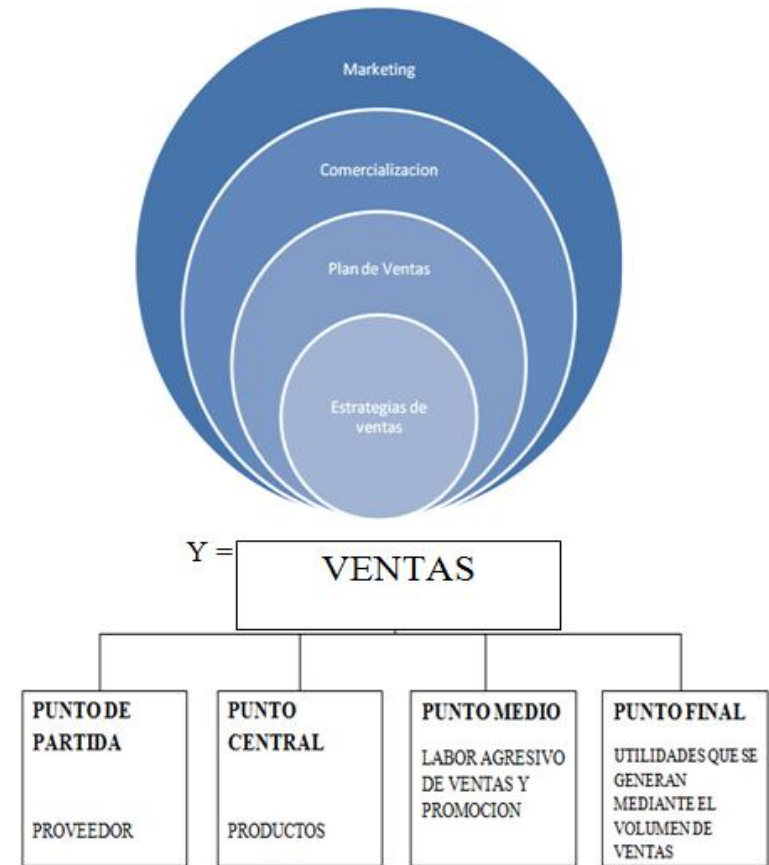
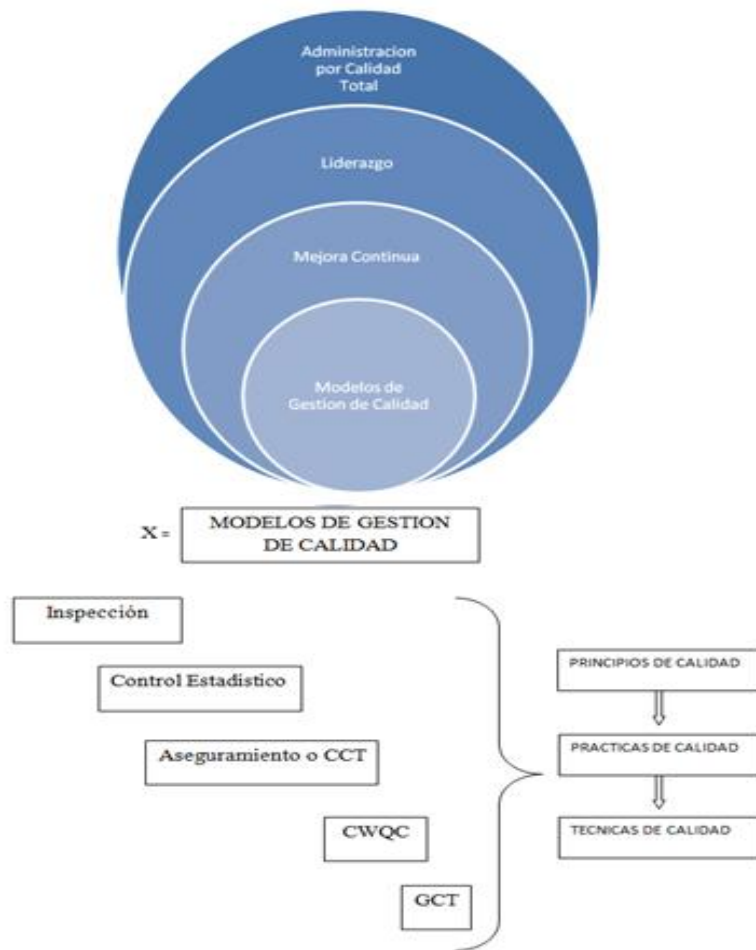
Formulación de problema

¿Cómo puede influir la aplicación de un modelo de gestión de calidad en el volumen de ventas de la empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro

Categorización

X = Modelos de Gestión de Calidad

Y= Nivel de ventas



Administración por Calidad Total

El control de calidad moderno o control de calidad estadístico como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W.A. Shewhart.

En la 2da. Guerra Mundial se pudo aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los E.U. Cuando la reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna; pero más tarde adoptó las Normas Norteamericanas, como normas Británicas. Durante los años de guerra Inglaterra también aplicó y formuló otras normas. La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a los avances tecnológicos.

El Japón se había enterado de las 1ras. Normas Británicas en la preguerra y las había traducido al Japonés durante la misma.

En el campo de la administración el Japón también iba a la cumbre, pues utilizaba el método Taylor (exigía que los obreros siguieran especificaciones fijados por los especialistas de esa época ese enfoque se consideraba muy moderno).

En aquellos días Japón seguía compitiendo en costos y precios, pero no en calidad.

En 1920 la Western Electric instala una nueva central que no puede operar debido a la gran cantidad de defectos, no obstante como reveló una encuesta, había mas inspectores que obreros. Se crea entonces un departamento de calidad separado del de producción, teniendo entre sus miembros a George Edwards y Walter Shewhart.

El primero crea la noción de aseguramiento de la calidad y el segundo introduce a la estadística como un medio de gestión de la calidad.

En 1945 Fergenbaum publica su artículo "La calidad como Gestión". En 1950, Edward Deming - discípulo de Shewhart - , quien había participado dos años antes en el estudio sobre el Japón, encargado por el Gobierno Estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de este País, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de calidad.

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de Cero Defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de los errores humanos.

Deming cuyo trabajo inició desde los años cincuenta, no alcanzó notoriedad sino hasta 1980 después de un reportaje televisado.

- En una empresa la calidad es trabajo de todos, pero sin una organización adecuada se vuelve responsabilidad de nadie.
- Los productos y servicios son resultado de diferentes procesos interrelacionados.
- La prevención del error busca abatir los costos de la mala calidad.
- La calidad no es un status, sino un proceso de mejora continua.
- Quien determina la calidad de lo que se hace es el cliente o el consumidor.

Es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consiente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Gestión de la Calidad Total.

Una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, CRM, especificar por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. (González, 2005).

Es por ello la importancia de implementar Modelos de Gestión de la Calidad para que las empresas permanezcan en el mercado competitivo.

LIDERAZGO

Es una palabra muy actual, que a veces se confunde con Dirección de Empresas, Corporaciones, Organizaciones Etc., pero su significado va mucho más allá.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del líder.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces - con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Hay varias definiciones del liderazgo, pero una de las que más me gustó fue: "Liderazgo es influencia".

El liderazgo tiene aplicación tanto para nuestra vida, tanto a nivel familiar o nuestro trabajo.

http://html.rincondelvago.com/liderazgo-empresarial_1.html

Muchas veces tenemos conceptos errados acerca del liderazgo que nos impide ser eficaces y desempeñar el mejor trabajo y si uno no tiene influencia, no es un líder.

Para serlo no solo hay que pensar que uno lo es, sino que también tiene que tener gente que lo siga, sino muy difícil es ser uno. Se nos dice que aún la persona más introvertida ha de influenciar a miles de personas a en el correr de su vida. Entonces, el hecho no es si influimos en personas, sino cómo vamos a usar nuestra influencia para hacer un mayor impacto, mejorar nuestra vida, alcanzar nuestras metas y muchas cosas más.

PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.

Las empresas cubanas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de

rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera optima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación.

Benchmarking

Las primeras referencias del benchmarking actual se remontan al año 1979 cuando la Xerox Corporation adopta en E.E.U.U. un enfoque igual al de los japoneses en la primera década de 1950, mediante la copia de productos de alto consumo, llegando a conocer sus deficiencias y elaborando alternativas de mejoras a menor costo.

Diversos especialistas han señalado que el benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad, la gestión de la calidad total y las prácticas japonesas, es algo mucho más refinado que un mero ejercicio de recogida de datos a corto plazo, se trata de una gestión proactiva.

El Director Ejecutivo de la Xerox Corporation define el benchmarking como la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán a un desempeño de una empresa, un proceso positivo, proactivo, estructurado, que conduce a operaciones que cambian y eventualmente logran una actuación superior y una ventaja competitiva. El establecimiento de los propósitos operacionales basados en las mejores prácticas posibles de la industria es un componente decisivo en el éxito de toda empresa.

Mientras, Michael J. Spendolini, lo conceptualiza como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Por otro lado, la American Productivity & Quality Center, lo define como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las practicas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una organización a mejorar su actuación.

El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia- emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

Las fases de que consta este proceso son cinco:

Planificación: En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recolección de datos.

Análisis: Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

Integración: Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.

Acción: Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.

Madurez: Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso.

El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, algunos de estos procedimientos serán descrito a continuación.

Modelos de Gestión de Calidad

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.

Permite disponer de un marco conceptual completo.

Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.

Determina una organización coherente de las actividades de mejora.

Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

El modelo que se utiliza tiene siete criterios que aparecen en el cuadro siguiente:

1. **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en que proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

6. **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con criterios de profundidad impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción.

El modelo europeo de excelencia EFQM

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de excelencia como modelo de referencia.

El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas Europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia

Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Las virtualidades que del modelo presente determinó que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos.

Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan.

Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.

El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

Un Modelo de Gestión de Calidad.

Consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Estos Modelos de Gestión de Calidad Total o de excelencia son utilizados con un doble propósito:

- Como herramientas para que las organizaciones realicen su autoevaluación o autodiagnóstico y, seguidamente, establezcan sus planes de mejora.
- Como herramientas para la realización de evaluaciones externas que permitan a las organizaciones acceder a los premios y reconocimientos que actualmente existen en numerosos países.

Implantar Modelos de Gestión de Calidad Total, tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes, así también una la misión de la empresa con el esfuerzo de cada área, en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial. Es decir un modelo de gestión de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente.

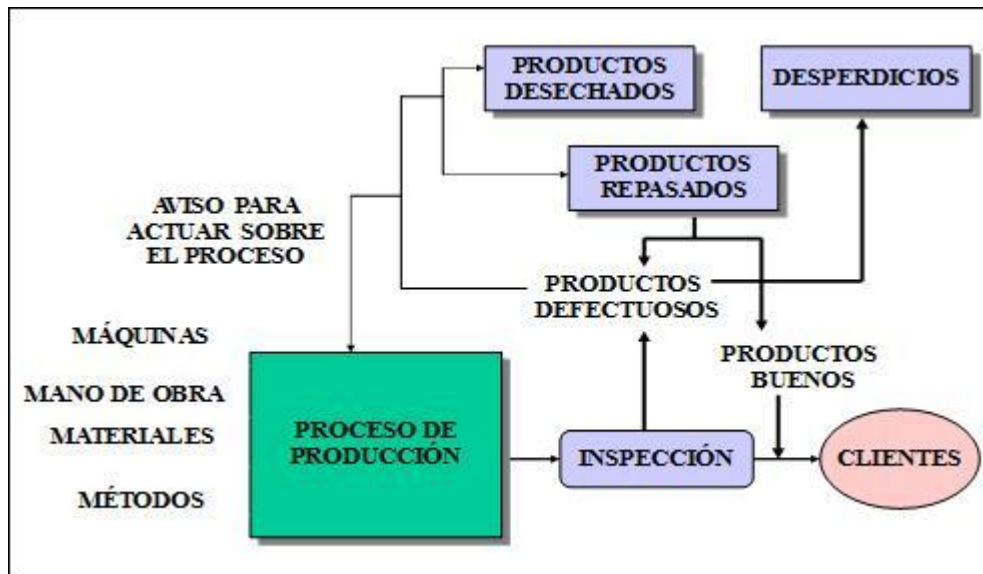
Para tener éxito en la implantación de un *Modelo de Gestión de Calidad Total* se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa.
- Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente (Fleitman, 2005), (www.euskadikalitatea.net, 2005)

Cuando una empresa decide implantar un Modelo de Gestión de Calidad Total, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer como organización, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal. La base para diseñar e implantar un buen Modelo de Gestión de Calidad Total es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes internos y externos.

El enfoque como inspección

La inspección puede tener diversos alcances: constituir sólo una actividad de información, incluir además una decisión (aceptación, rechazo o reproceso), o desembocar incluso en acciones correctoras. La definición usual comprende los dos primeros aspectos, mientras que adquiere la tercera dimensión cuando la inspección de la calidad está integrada en enfoques más avanzados como el CEC o el aseguramiento de la calidad.



Cuadro1: Gestión de calidad

Autor: Francisco Atiencia

El objetivo básico de la inspección es evitar que productos defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer a priori unas especificaciones de calidad del producto, que deben comprobarse de forma sistemática para verificar la conformidad del producto final y separar los productos defectuosos para su desecho o reproceso (Figura anterior). La norma ISO 8402 define la inspección como la “acción de medir, examinar, ensayar o verificar una o varias características de un producto o servicio y de compararlas con los requisitos especificados con el fin de establecer su conformidad”.

Actualmente, la inspección tiene una serie de limitaciones:

- No se pueden garantizar el cero defectos
- Los productos repasados son más propensos a sufrir averías
- Resulta impracticable con productos complejos
- Desatiende el diseño de nuevos productos, servicio postventa, formación de los trabajadores
- No puede hacerse en los servicios
- Aburrimiento y monotonía, que producen fatiga

- Incrementa los costes de producción y no añade valor al producto
- Problemas en la fabricación flexible o sobre pedido

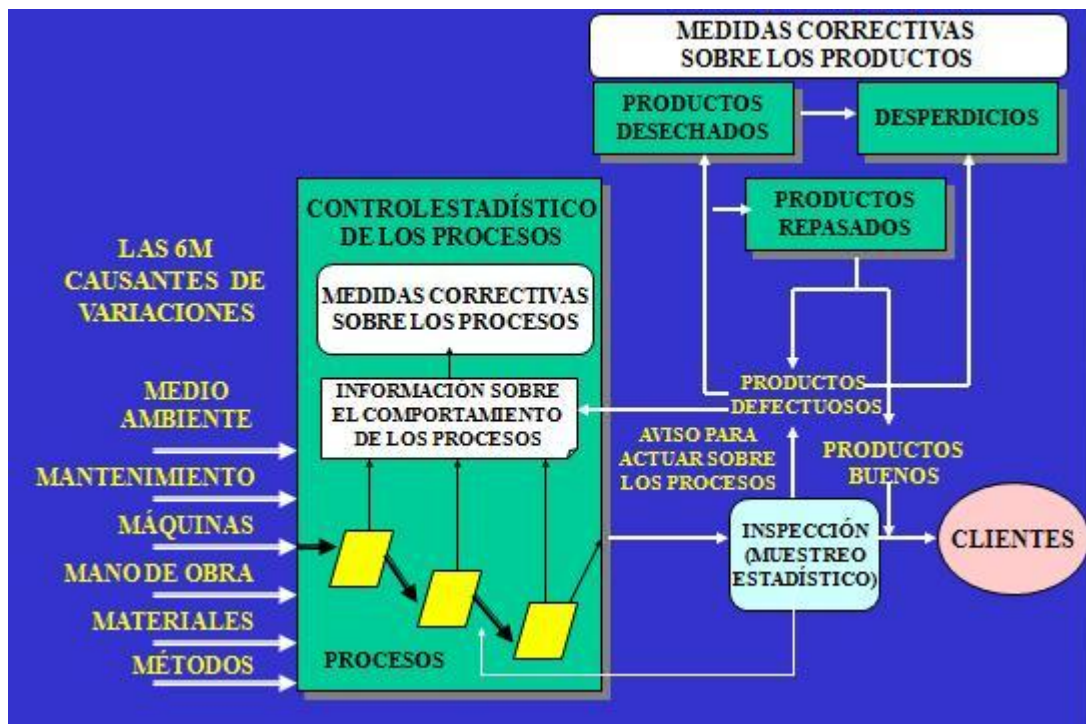
Gestión de la calidad, C. CAMISON 2007

Es evidente que este enfoque de Gestión de la Calidad está presidido por el concepto técnico de la calidad como conformidad con las especificaciones. Su principio básico es la conformidad con las especificaciones de los productos.

El enfoque de la Gestión de la Calidad como inspección parte de un modelo de proceso productivo en el que cada sección o fase elabora unas tareas, entregando su resultado a las fases o secciones posteriores sin ningún control. Al final del proceso, el departamento de control de calidad separa los buenos de los malos productos a través de la inspección.

El enfoque como control estadístico de la calidad

El CEC se basa en la idea de elaborar productos no defectuosos por medio del control estricto de los procesos. Dado que su lema es “introducir la calidad en el proceso”, el CEP constituye el corazón de este enfoque de Gestión de la Calidad. El CEP consiste en controlar los procesos verificando la conformidad de algunas características de calidad (el diámetro o la longitud de una pieza, las reservas correctas en un hotel, o el tiempo de prestación de un servicio) mientras las tareas de que consta se están desarrollando.



Cuadro 2: gestión de calidad

Autor: Francisco Atencia

La medida de la calidad es pues la variabilidad de las características del producto. La conformidad con las especificaciones se persigue asegurando la uniformidad de los procesos, su principio fundamental, con el objeto de minimizar la variabilidad dentro de un rango aceptable.

Con la implantación del CEC (Figura anterior), la dirección empieza a preocuparse por hacer más transparente el proceso productivo. El desarrollo de un sistema de control de los procesos basado en procedimientos estadísticos para la presentación y análisis de datos, junto con inspecciones de los componentes semi elaborados en cada fase del proceso productivo, proporcionan información sobre su comportamiento, que sirve de base para:

1. La detección de anomalías, y su clasificación en fluctuaciones aceptables y en problemas de calidad según se mantengan las variaciones dentro de un rango aceptable o no.

2. La identificación de fuentes aleatorias (problemas crónicos o comunes) y no aleatorias (problemas esporádicos o especiales) de variabilidad.

3. La localización y subsanación de las fuentes de variabilidad en los productos permite introducir medidas correctoras sobre los procesos, que conducen a disminuir los defectos en el producto, aumentar la conformidad y reducir los costes de no calidad ahorrando en los gastos originados por los desperdicios y los reprocesos.

Gestión de la calidad, C. CAMISON 2007

El CEC sigue manteniendo la inspección, que además de su función de identificación de productos defectuosos para su desecho o reproceso, alimenta también de información al CEP sobre las anomalías en los productos que pueden revelar problemas en procesos. Por tanto, el CEC conduce a medidas correctivas tanto en productos como en procesos.

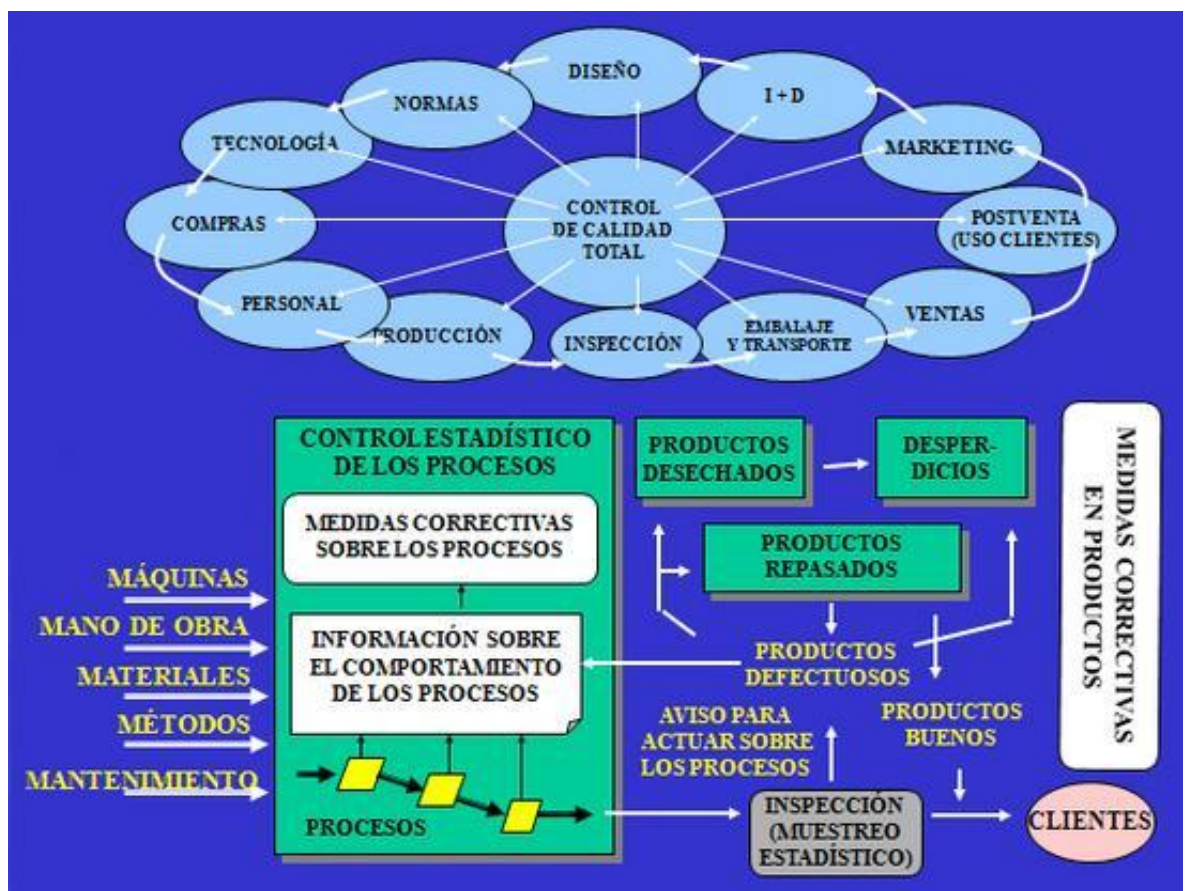
El enfoque como aseguramiento de la calidad o control de calidad total

Las limitaciones del CEC han sido superadas en gran manera con el enfoque CCT. Esta denominación obedece a la extensión del ámbito de la función de calidad a todos los departamentos y procesos de la organización, por lo que puede rotularse como de aseguramiento de la calidad. Tomando la definición de Feigenbaum:

El CCT o aseguramiento de la calidad es un enfoque de Gestión de la Calidad que descansa en garantizar la fiabilidad (conformidad con especificaciones) y la aptitud para el uso del producto, estableciendo preceptos sobre cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva, midiendo pues la llamada calidad funcional. En este modelo, la definición de las especificaciones a cumplir por los productos nace de las necesidades de los clientes, enfocándose el sistema de Gestión de la Calidad a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes estén en línea con éstas. Las actividades esenciales que la Gestión de la Calidad incorpora según este enfoque son las siguientes:

Planificación y organización de acciones sistemáticas adaptadas a la función y al uso previstos del producto, que incorporen la calidad a su desarrollo desde su inicio (concepción de la idea) y terminando en las pruebas piloto, así como a los procesos.

Extensión de las actividades de planificación, organización y control de la calidad a todos los componentes de la cadena de valor y a todos los miembros de la organización, de modo que permitan la obtención de productos conformes con las especificaciones.



Cuadro 3: Gestión de calidad

Autor: francisco Atienza

La construcción de este enfoque ha sido el resultado de un proceso de acumulación de conocimientos en distintas etapas, que han ido identificando los factores clave para su implantación. Podemos señalar los siguientes principios, cada uno de los cuales conlleva diversas prácticas para su implantación:

1. **Orientación al cliente.** La calidad se define como la aptitud para el uso del producto, lo que implica adoptar la perspectiva del cliente. En el enfoque de CEC, la empresa se conforma con establecer unas especificaciones de calidad y con lograr que la producción se desarrolle en conformidad con las mismas, desarrollando los procesos de manera uniforme a fin de minimizar la variabilidad, cumpliendo los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento. En el enfoque de aseguramiento de la calidad, la incorporación de la voz del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del producto, y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurar la entrega al cliente de un producto con las características que desea. La eficacia del control descansa entonces, ante todo, en la correcta identificación de los requisitos de calidad del cliente.

2. **Actitud basada en la prevención.** Con cierto sentido del humor, se dice que colocar una báscula solamente en el cuarto de baño (al final del proceso) es una forma de amargarse la vida, y sería quizás preferible acompañarla de otra pesa en la cocina. El análisis de costes de la calidad y la no calidad pone de relieve la rentabilidad de invertir en prevención, frente al coste del defecto. Dos ejemplos de esta afirmación: en el negocio bancario, corregir un error en la tramitación de una orden de operación bursátil cuesta 200 veces que hacerlo bien la primera vez; en el negocio de electrónica de consumo, la reparación en casa del cliente de un televisor cuesta 1000 veces más que prever el fallo de los componentes electrónicos.

3. Por tanto, es conveniente que el mayor grado de esfuerzo para la mejora de la calidad se coloque en las etapas más tempranas de diseño y desarrollo del producto, frente al trabajo post-lanzamiento que tipifica un enfoque de detección a posteriori de los errores. El lema que inspira este enfoque puede ser “introducir la calidad tanto en el diseño del producto como en el proceso”. Habiendo aprendido ya los especialistas a controlar la variabilidad de los procesos y a detectar tempranamente errores, el énfasis pasa a colocarse en el diseño de métodos que prevengan los problemas antes de que surjan. El aseguramiento de la calidad busca “hacerlo bien a la primera”.

4. La inversión en mejora de la calidad es siempre rentable. El CCT enriquece el

análisis estadístico de la calidad con el enfoque financiero a través de la medición de los costes de la no calidad. Un objetivo clave de la empresa es la reducción de los costes de la no calidad. Ello obliga a instalar un sistema de medida y control de estos costes, para gestionarlos posteriormente a la baja. El conocimiento de los costes de la calidad (costes no evitables) y de los costes de no calidad (costes evitables) sirve de base para un cuadro de mando para medir su magnitud. La justificación del enfoque basado en la prevención se razona con base en su poder para reducir los costes evitables, dando pie a esperar retornos positivos de la inversión en esfuerzos de prevención y evaluación.

5. **Énfasis en la mejora continua.** Se recalca que la mejora de las especificaciones no debe redundar en aumentos de costes, sino que debe ser el resultado “natural” de un proceso de mejora continua. La mejora continua es, en gran medida, una pauta cultural que no requiere grandes inversiones.

6. **Control total de la calidad u orientación al sistema.** Mientras que los dos enfoques precedentes siguen manteniendo la noción clásica de control dentro del departamento de producción, el CCT extiende su marco a toda la organización considerándose el control de calidad como trabajo y responsabilidad de todos los departamentos de la empresa. El CCT exige el trabajo coordinado de todos los departamentos que participan en el diseño, la fabricación, la instalación y el mantenimiento postventa del producto, hasta dejar al cliente satisfecho. La calidad del producto viene determinada, no sólo por el control de calidad en la fabricación, sino también por las decisiones tomadas en las fases pre y post-fabricación, especialmente sobre la racionalidad en el diseño del producto, el diseño y la selección del proceso y el control de calidad en la recepción de materiales.

7. **Compromiso de la dirección.** La responsabilidad sobre la calidad se incorpora a la agenda de la dirección general. El liderazgo de la calidad por la dirección es esencial para el éxito, e implica apoyar el mismo proceso de mejora, asegurar la conversión de la mejora de la calidad en un hábito, y gestionar la calidad y su coste como objetivos complementarios.

8. En la distribución de responsabilidades a la hora de liderar la calidad, se sigue

colocando la carga primaria sobre los profesionales de la calidad y los mandos intermedios. Dentro de este marco, la función de la dirección se limita a la supervisión periódica de los resultados, de modo que su preocupación está restringida al control.

9. Los expertos integrados en la unidad de calidad son básicamente ingenieros de calidad, siendo su cualificación fundamental en métodos estadísticos. Su dotación de conocimientos en ingeniería de calidad se ve enriquecida ahora con nuevas técnicas sobre gestión de sistemas y programas de calidad. Los conocimientos financieros son igualmente imprescindibles para afrontar los cálculos de costes de calidad y no calidad. Su necesidad de competencias se amplía con destrezas que les capaciten para servir como consultores a la alta dirección y a los mandos intermedios.

10. Compromiso de todos los trabajadores en la mejora de la calidad. Debe responsabilizarse a los empleados de la calidad de conformidad en su trabajo, mentalizándoles de la importancia de hacer bien las cosas a la primera, de que la calidad es su responsabilidad y no del control o la inspección, y facilitándoles entrenamiento y motivación para que el mensaje fructifique. Las tres fuentes del error son la falta de conocimientos, la falta de atención y la falta de medios. Estas fuentes de defectos se secarán o amainarán su caudal si la dirección procura que se den las circunstancias adecuadas y si los trabajadores están formados y motivados para no cometer errores.

El control de calidad total es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad de varios grupos de una organización a fin de hacer posibles marketing, ingeniería, producción y servicio a plena satisfacción del consumidor y a los niveles más económicos.

El enfoque japonés o CWQC

La transformación del enfoque CCT (control de la calidad total) en CWQC (company wide quality control, control de calidad en toda la compañía) o enfoque japonés de Gestión de la Calidad, se produce con la asimilación en Japón de las ideas fundamentales contenidas en el primero.

El CWQC sigue insistiendo en la orientación hacia la prevención y al sistema, así como en la importancia de la planificación, la documentación, el uso de métodos estadísticos y la auditoría periódica del sistema de calidad, que habían caracterizado el CCT en Occidente. La diferencia esencial reside en varios aspectos:

La forma de poner en práctica y combinar esas ideas ya familiares. Mientras en Occidente los métodos eran empleados por los trabajadores de forma individual, en Japón se fomenta un enfoque de equipo.

La intensidad, amplitud y perseverancia con que dichas prácticas se utilizan. Las herramientas de planificación de procesos y optimización del diseño del producto, el enfoque en la mejora continua para reducir los costes de no calidad, o la preocupación por incorporar los requerimientos del cliente a las especificaciones desde el inicio del proceso de diseño de un nuevo producto, aunque planteados en Estados Unidos, fueron plenamente desarrollados en Japón, siendo aún hoy mucho más ampliamente utilizados por las empresas japonesas. Un buen ejemplo de cómo la empresa japonesa aplicó más profundamente un concepto nacido en Occidente es el énfasis en el cliente. Juran ya insistía en 1951 en la necesidad de la aptitud para el uso del producto. Sin embargo, hasta los años 80, el objetivo de las acciones de mejora de la calidad era interno. En cambio, la empresa japonesa aplicaba un enfoque dirigido hacia el exterior, que enfocaba el diseño, la producción y todas las mejoras internas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Otro ejemplo de este enfoque es la insistencia en contemplar las quejas de los clientes como oportunidades de mejora que no debían desperdiciarse, un tópico hoy en día pero una idea revolucionaria en los años 50 cuando fue lanzada por Ishikawa.

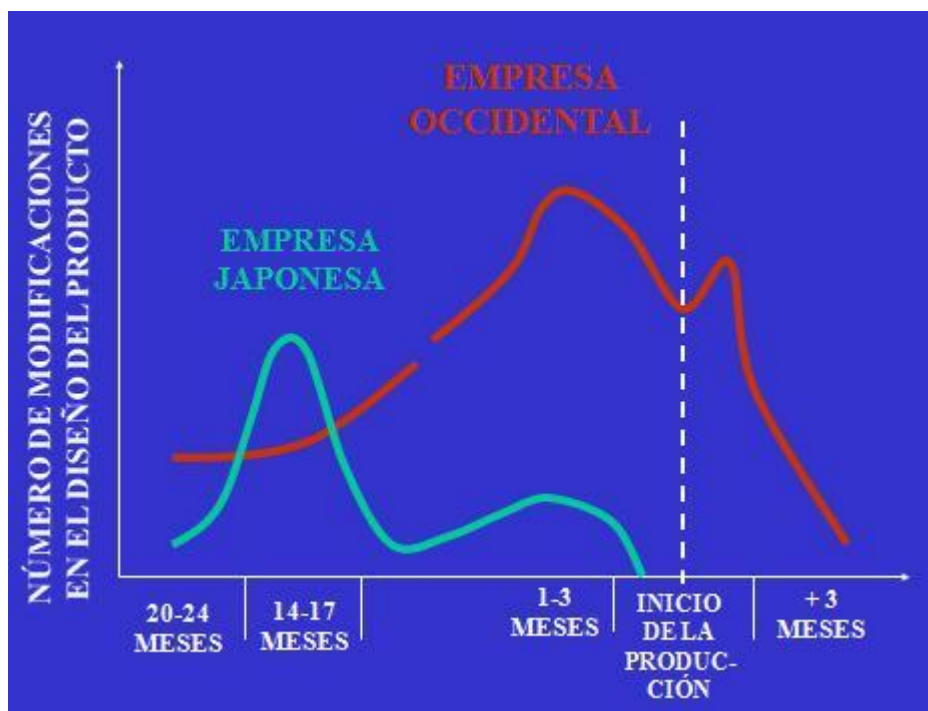
Su enriquecimiento con nuevas prácticas en diseño de productos, en gestión y control de procesos, y en la gestión de los recursos humanos.

En síntesis, el cambio se puede expresar diciendo que no es suficiente asegurar la calidad, sino que además debe alcanzarse a bajo coste. Ello exige no sólo que los procesos hagan las cosas bien a la primera, sino además hacer cada día los procesos un poco mejor y con el mínimo control a posteriori de los mismos. Quizás el único elemento técnico del sistema de producción norteamericano que las empresas japonesas no asimilaron fue la programación de las reparaciones, anticipando su comprensión más profunda de un principio básico cual es hacer las cosas bien a la primera. El principio que inspira el CWQC puede ser “introducir la mejora continua de la calidad en los procesos y en los productos a través de las personas y del trabajo en equipo”.

1. Orientación real y completa hacia el cliente. Aunque el CCT insiste en la necesidad de la aptitud para el uso del producto, el objetivo de las acciones de mejora de la calidad sigue siendo fundamentalmente interno. En cambio, la empresa japonesa aplica un enfoque dirigido hacia el exterior, que enfoca todas las actividades de la cadena de valor y todas las mejoras internas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, cuya voz es tempranamente incorporada al sistema de calidad desde el propio diseño del producto, pero es mantenida siempre mediante programas de garantía de calidad en ventas y servicio al cliente.

2. Mejorar el diseño del producto y la gestión de los procesos será siempre rentable, o dicho en otros términos, primero la calidad luego las utilidades a corto plazo. La presión sobre la dirección general en busca de beneficios rápidos, típica de la gran empresa occidental, constituye un freno de calibre para el avance de su competitividad.

3. El objetivo final del cero defectos se persigue mediante la mejora continua o filosofía kaizen, introduciendo innovaciones incrementales que vayan reduciendo progresivamente la tasa de defectos en el largo plazo, así como el desperdicio inherente a un alto stock de existencias eliminándolas y no simplemente administrándolas. El propósito último de Kaizen es asegurar la aceptación natural por toda la organización de la mejora continua, estimulando la aceptación por todos los empleados del cambio permanente en el puesto de trabajo y su implicación en el mismo.



Cuadro 4: Gestión de calidad

Autor: francisco Atienza

4. Eficacia en la gestión del tiempo. La gestión de procesos no sólo busca mejorar la calidad y reducir costes, sino que además intenta reducir el tiempo de desarrollo y puesta en el mercado de nuevos productos, así como el tiempo de servicio al cliente, sin necesidad de aumentar el stock.

5. Extiende el control de calidad a toda la cadena de valor. El CCT, si bien extiende sistémicamente el ámbito de la función de calidad a todos los departamentos de la empresa, en realidad sólo lo hace a algunos de los procesos más interfuncionales como el diseño y desarrollo de un nuevo producto, limitándose a las actividades básicas de la cadena. El CWQC involucra al resto de actividades básicas y de soporte, como el marketing y el servicio al cliente, las compras, la cadena logística completa y la I+D, además como veremos inmediatamente de la gestión de los recursos humanos y la infraestructura tecnológica para la producción. La planificación y documentación cuidadosas del sistema de calidad, con el despliegue funcional de políticas y programas, siguen siendo piezas básicas del engranaje. Pero en el CWQC es mucho más importante adoptar un enfoque horizontal o por procesos de la organización.

6. El uso de las herramientas e ideas del CCT mucho más intensa y ampliamente, y con un **enfoque de equipo** (simultáneamente).

7. **Gestión basada en hechos y datos.** Al CWQC se le denomina a veces “control de los hechos”, indicando la importancia que reviste la observación cuidadosa de los hechos, para sólo luego utilizar métodos estadísticos en el análisis de los hechos a fin de calcular datos (convirtiendo hechos en cifras).

8. **Compromiso, participación y cesión de autonomía a los empleados.** En el enfoque CCT, la responsabilidad de los trabajadores no ha pasado de cumplir responsablemente las prácticas establecidas por la dirección y como mucho de implicarse en equipos de mejora. La filosofía japonesa de CWQC parte del principio de imbuir en todos los miembros de la organización la convicción de que la calidad es lo primero, incentivando el autocontrol y el compromiso en la resolución de errores.

9. Las prácticas implantadas para llevar a la práctica este principio son otorgar a los empleados la responsabilidad y la oportunidad de introducir mejoras en su entorno, principalmente mediante el trabajo en equipo. Además, la motivación se refuerza con la descentralización de la toma de decisiones, participando en ellas activamente los

empleados directos. El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades”. Por último, destaca la **necesidad de entrenamiento** de los trabajadores, especialmente en las 7 herramientas estadísticas básicas que les capaciten para la resolución de problemas.

10. Liderazgo de la dirección. En el CWQC, el papel de la dirección no se limita a comprometerse sino que debe asumir el liderazgo de la calidad. El liderazgo de la dirección se entiende, no sólo porque posee el poder para asignar recursos para proyectos de mejora y para imbricar la calidad en la función directiva, sino porque predica con su propio ejemplo liderando el proceso de mejora e impulsando la formación de todos los trabajadores en las herramientas de resolución de problemas.

El enfoque integrador como Gestión de la Calidad Total

Las principales dificultades encontradas en las aproximaciones parciales antes analizadas pueden ser resumidas como sigue:

1. Una deficiente comprensión y consecuentemente mala adaptación de los enfoques de Gestión de la Calidad, al considerarlos como un conjunto de acciones aisladas sin abordar su contenido en toda su complejidad.
2. Enfoques excesivamente humanos o técnicos.
3. La existencia de estructuras organizativas de carácter funcional en las empresas occidentales, inadecuadas para las exigencias de los nuevos principios de calidad (como la gestión de procesos o el trabajo en equipo).
4. Enfoques excesivamente centrados en los niveles jerárquicos inferiores.
5. La dificultad de implantar el conjunto de técnicas y herramientas (círculos de calidad, grupos de mejora, etc.)

6. Delegación excesiva de las actividades en calidad a “especialistas”, en muchos casos externos, con lo que el peso en la implantación queda fuera del control directo de la línea de ejecutivos de las empresas.

7. Adopción de una concepción marginal de la calidad por basarse en el control, que queda, en el mejor de los casos, al margen del conjunto de objetivos y estrategias de la empresa, impidiendo, de este modo, una efectiva coordinación entre la estrategia de calidad y el resto de estrategias y políticas de la empresa.

8. Escasa prioridad dada a las actuaciones de mejora de la calidad, que frecuentemente quedan relegadas a actividades propias de las áreas funcionales en las que se integran.

9. La orientación al servicio deja sin responder una cuestión fundamental: ¿cuáles son las causas de que una empresa sea capaz de ofrecer productos con una riqueza de atributos precio-diferenciación mayor desde la visión del cliente que su competencia? .

10. El olvido de alguna dimensión fundamental a la hora de gestionar la calidad, ya sea la eficacia en el mercado (en términos de satisfacción de las expectativas del cliente), ya sea la eficiencia interna, ya sean las expectativas del resto de grupos de interés de la organización.

Todos estos problemas conforman las causas explicativas de los resultados, generalmente mediocres, que los modelos parciales previos tuvieron en las empresas occidentales con relación a las expectativas que generaron.

La CGT supone la respuesta occidental al enfoque japonés de CWQC para afrontar los retos de la competencia en calidad y superar los problemas de las anteriores perspectivas. Por tanto, comparte muchos principios y prácticas con dicha aproximación. Por ejemplo, sigue considerando esencial la planificación y la mejora de la calidad, y entiende que no hay conflicto entre calidad y productividad.

No obstante, tiene rasgos propios muy diferenciados que autorizan a considerarlo un enfoque autónomo, con características novedosas respecto a las del CWQC, y quizás el más avanzado hasta. La GCT proporciona una perspectiva más amplia de la Gestión de la Calidad, tratando con detalle sus implicaciones en la dirección estratégica, la gestión de recursos humanos y los sistemas de información, entre otras áreas.

La Gestión de la Calidad, desde el enfoque GCT, consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave.

Así definida, la Gestión de la Calidad abarca las siguientes tareas:

1. Definir las metas de calidad de la organización en el marco de su misión
2. Desarrollar la estrategia de calidad
3. Desplegar la estrategia de calidad, planificar acciones y asignar recursos
4. Asignar funciones y responsabilidades a cada miembro de la organización
5. Documentar todos los procesos y resultados
6. Promover una cultura de calidad
7. Promover el plan de formación en calidad para todos los miembros de la organización
8. Evaluar los resultados y establecer acciones correctoras

El término GCT alude a un enfoque de Gestión de la Calidad tipificado por las 3 palabras que forman el acrónimo:

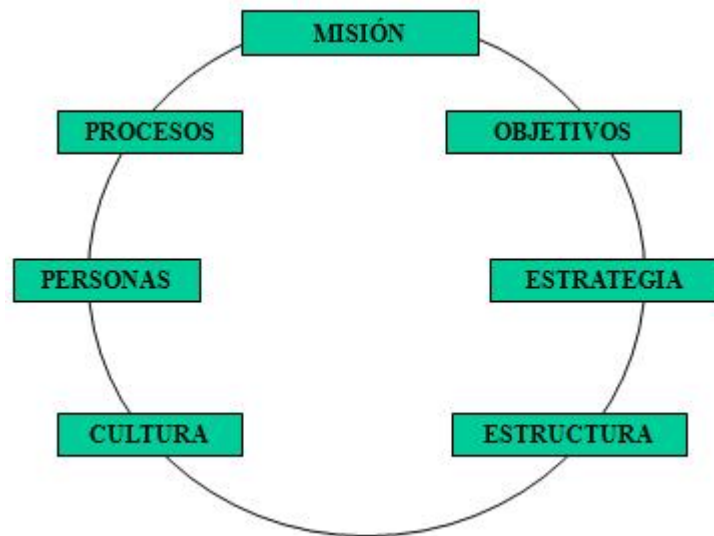
GESTIÓN: Destaca el papel de la dirección; a través de su compromiso, su esfuerzo por implicar a todos los empleados y fomentar un cambio de cultura empresarial.

CALIDAD: Reconoce la necesidad de centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de buscar la mejora continua en todos los procesos.

TOTAL: Alude a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, así como a la orientación de todos los procesos y niveles hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Implantar un enfoque de GCT en la empresa no es tarea fácil, pues normalmente supone introducir cambios drásticos en la propia idiosincrasia de la organización. Los retos a que se enfrenta son de tres tipos:

1. Su pretensión de extenderse a todos los rincones de la empresa obliga a un cambio organizativo.
2. La transformación organizativa inherente a la GCT requiere un nuevo sistema de valores y creencias que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización. El cambio organizativo duradero hacia la GCT implica un cambio de la cultura de la organización.
3. Requiere una planificación para lograr armonizar las múltiples actividades desarrolladas, así como para contemplar la forma y el momento en que van a comenzar a alcanzarse los primeros resultados tangibles. Dado que el cambio organizativo y cultural no se improvisa ni se alcanza de la noche a la mañana, una implantación exitosa requiere múltiples iniciativas y programas que sostengan la estrategia durante su proceso de maduración. La implantación basada en proyectos de equipo ha probado ser la estrategia más exitosa para la transformación por la calidad.
4. El cambio organizativo que la GCT implica exige alinear adecuadamente los 7 aspectos clave de la vida organizativa (figura inferior):



Cuadro 5: Gestión de calidad

Autor: Francisco Atencia

Para crear un alineamiento entre los siete aspectos clave para el cambio organizativo se exigen cuatro pasos. Estos pasos proporcionan una guía para liderar y gestionar el cambio organizativo y cultural hacia la GCT, creando un sólido sentido de movimiento corporativo en una dirección compartida:

1. Autodiagnóstico inicial. El punto de despegue de un cambio organizativo bien alineado es determinar dónde está actualmente la organización.
2. Dimensión filosófica. El segundo paso consiste en determinar hacia dónde la organización desea ir. La esencia de este paso es clarificar la misión de la organización.
3. Dimensión estratégica. La puesta en práctica de un sistema de Gestión de la Calidad según la GCT ha de estar enfocada al logro de la misión y de los objetivos de la organización, de un modo consistente con su cultura.
4. Dimensión operativa. El problema ahora es cómo cambiar la cultura y la estructura de una organización y su proceso estratégico para que el percibir, pensar y actuar de todos sus miembros esté orientado a la creación de valor para los grupos de interés al coste

más bajo posible. La dimensión operativa de la Gestión de la Calidad es mucho más que una dimensión técnica, pues comprende prácticas tanto tecnológicas como sociales y culturales para la implantación de ciertos principios.

El fin que persigue la organización comprende tanto en definir en qué negocios desea competir, como el sistema de valores que van a guiar su comportamiento competitivo y organizativo. Una cultura organizativa fuerte se basa en la identificación clara de los principios, su comunicación y el arraigo de un compromiso sobre ellos.

Principios de calidad

Toda empresa debiera de conjuntar y aplicar los ocho principios básicos de calidad mencionados y explicados brevemente a continuación.

1 ENFOQUE AL CLIENTE.

El cliente satisfecho representa ganancias y mas trabajo, antes lo que menos importaba era dejar a un cliente satisfecho, ahora esa es la prioridad, nos referimos a rebasar las expectativas de lo que busca.

2 LIDERAZGO

Todas las empresas necesitan líderes que muevan masas, las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos y poder implementar el GANAR-GANAR

3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal operativo muchas veces es de quien se pueden obtener las mejores ideas ya que son ellos quienes están directamente en las áreas de trabajo, de hecho un alto mando que no sabe escuchar deja de ser un líder

4 ENFOQUE DE PROCESOS

Ahora la gran empresa debe de subdividirse en varios procesos los cuales tienen que llevar su propio control , al hacer esto tomaremos cada área como una "pequeña empresa" la cual si desde el principio esta mal organizada la cadena llevara a entregar un producto final de mala calidad

5 ENFOQUE DE SISTEMAS

Después de dividir a la organización ahora debemos de unir correctamente los eslabones entre cada área para ver todo los subsistemas como un macrosistema.

6 MEJORA CONTINUA

La mejora continua es algo intangible que la organización debe de comprender y llevar de forma correcta para darle valor agregado a esta importante actividad, mejora continua, mejorar de forma interminable sin estancarse ejemplo: si me certifico en la ISO 9001 no me voy a conformar con esa versión para siempre, en cuanto salga una nueva me voy a volver a certificar.

7 TOMA DE DECISIONES BASADA EN HECHOS

Toda decisión que impacte a la calidad del producto debe de ser tomada ante un hecho previo que me garantice o mínimo que reduzca la posibilidad de un error.

8 RELACION BENEFICIOSA CON PROVEEDORES

Mi cliente ahora no se quiere conformar con saber que puedo estar certificado, ahora se requiere que mis proveedores cumplan también, ya que con esto estoy indicando que mi materia prima para entregar un producto final es de calidad y cumple con los

requisitos de mi cliente directo.

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas.

Prácticas de Calidad

El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.

Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.

Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.

Desarrollo del producto. (Bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.

Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.

Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa.

Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

Técnicas de Calidad

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: benchmarking

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.

Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.

Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: La reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos.

La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

Las herramientas para la mejora de la calidad: Tabla de aplicaciones
A continuación se enumeran todas las fases a realizar en cualquier proceso de mejora de la Calidad y las posibles herramientas de mejora que se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas.

Cada herramienta de mejora se desarrollará individualmente en los próximos capítulos
Análisis de coste-beneficio

Concepto: Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada.

Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser :¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata?. Además, incluso una solución con una relación de coste-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Cómo elaborar un análisis de coste-beneficio:

1. Estimar los costes de inversión.
2. Estimar los costes operativos adicionales anuales.
3. Estimar los ahorros de costes anuales.
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.

5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.
6. Calcular los costes operativos anuales netos.
7. Calcular los costes anuales de los costes de inversión.
8. Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio: Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costes y beneficios que se esperan de una solución propuesta.

Marketing

El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos padre del marketing) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el DRAE; aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia. La adaptación gráfica de marketing propuesta por la RAE es márquetin.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio». Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc.

Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

En una empresa, normalmente, el área comercial abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. No obstante, el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

COMERCIALIZACION

"Es más que vender o hacer publicidad"

1. Analizar las necesidades de las personas que juegan al tenis y decidir si los consumidores prefieren mas cantidad o diferentes raquetas.
2. Prever qué tipos de raquetas desearan los distintos jugadores en lo que concierne a dimensiones de mango... y decidir cuáles de estas personas tratara de satisfacer la firma.
3. Estimar cuantas de esas personas estarán jugando al tenis en los próximos años y cuantas raquetas compraran.

4. Prever con exactitud cuándo dichos jugadores desearan comprar raquetas.
5. Determinar en dónde estarán estos jugadores y cómo poner las raquetas de la firma a su alcance.
6. Calcular que precio estarán dispuestos a pagar por sus raquetas y si la firma obtendrá ganancias vendiendo a ese precio.
7. Decidir qué clase de promoción deberá utilizarse para que los probables clientes conozcan las raquetas de la firma.
8. Estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando raquetas, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Las actividades anteriores no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios. Por el contrario integran un proceso más vasto - llamado comercialización- que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores.

<http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html>

La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento etc.

Plan de Ventas

Las técnicas de planeación no consiste en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

Recopilación de información: el primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante.

Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

Fijación de objetivos: cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra *SMART*: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

Desarrollo de estrategias: en su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

Desarrollo de políticas: las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Desarrollo de programas: los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán.

Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

Establecimiento de procedimientos: los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla.

El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etc.

Estrategias de Ventas

Las estrategias de ventas son un elemento fundamental del éxito en cualquier negocio.

Una buena estrategia nos indicará el camino a seguir. Si usted piensa que está haciendo negocios ‘como siempre’, tenga por seguro que su competencia estará ganando más que usted. Para ganar dinero en Internet, ahora más que nunca debe enfocar, mejorar y posiblemente cambiar lo que haga falta para adquirir, retener y conservar a los clientes.

Hay dos formas de pensar cómo enfocar nuestras estrategias de ventas para ganar más dinero. Podemos preguntarnos:

1 ¿Cómo puedo maximizar mis beneficios?

O también podemos hacernos la siguiente pregunta:

2 ¿Cómo puedo dar a mis clientes lo que quieren y necesitan y así maximizar mis beneficios?

Como verá, estas dos estrategias de ventas y de marketing son radicalmente distintas, aunque a simple vista pueda no parecer así.

¿Está poniendo los beneficios por delante de sus clientes potenciales?

Tanto si usted lleva una compañía unipersonal como si tiene cien personas a su cargo, su brújula debe apuntar hacia lo que los clientes quieren y necesitan. Esta es la dirección del éxito a largo plazo. Sus clientes tienen la información que necesita para desarrollar sus productos y servicios y elaborar así sus estrategias de ventas y de marketing.

Ayude a sus clientes a conseguir lo que quieren y necesitan y comprarán sus productos o servicios una y otra vez y además les dirán a sus amigos que hagan lo mismo.

¿Tiene usted conocimiento sobre lo que sus clientes quieren y necesitan?

Aquí tiene la estrategia para dirigir su negocio y su marketing hacia los beneficios:

1. Recoja información constantemente.

No necesita contratar una empresa de investigación de mercado y gastar miles de dólares para conocer lo que sus clientes quieren. No quiero decir que estas empresas no sirvan. Lo que quiero decir es que existen formas de bajo o ningún costo que usted puede utilizar.

Utilice cada posible contacto con los clientes actuales o potenciales para saber qué quieren o necesitan. Cada vez que hable con alguien o alguien visite su sitio web aproveche para obtener esa información.

2. Pregunte.

Pregunte directamente a sus clientes qué quieren o necesitan. Pregúnteles si han utilizado su producto o servicio y cómo creen que puede mejorarse.

3. Mire qué hacen sus clientes con sus productos o servicios.

Uno de los retos del desarrollo de productos nuevos es conseguir que los clientes potenciales los identifiquen. Una buena estrategia consiste en ver cómo utilizan los clientes los productos. Este tipo de investigación va a permitir con seguridad obtener ideas para mejorar el producto. Esta observación nos dará una mejor idea de la dirección de nuestras estrategias de ventas y de marketing.

4. Escuche las preguntas que le hacen sus clientes.

Cada día recibo preguntas sobre cómo mejorar la estrategia de ventas, de marketing, cómo conseguir que el marketing por email funcione, y otras muchas.

Cada una de estas preguntas es la expresión de una necesidad. ¿Se da cuenta del valor que esto tiene para su negocio? ¡Le están diciendo qué es lo que ellos necesitan! Esta información es fundamental para la elaboración de la estrategia de ventas.

5. Piense cómo quiere usted ser visto por sus clientes.

¿Quiere usted que sus clientes le vean como un proveedor de productos o servicios que sólo va detrás del dinero? ¿O prefiere que le vean como un profesional que ellos conocen y en quien confían para que les resuelvan sus problemas? El camino que elija le indicará la estrategia de marketing y desarrollo de sus productos o servicios.

Si queremos ver cómo los pedidos crecen, y cómo va creciendo el negocio, hay que mantener la brújula del negocio apuntando hacia lo que los clientes quieren y necesitan. Esto nos mantendrá en el camino para mayores beneficios y un mayor éxito a largo plazo.

Ventas

Según Philip Kotler, el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

El concepto de venta sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.

El concepto de venta supone que es preciso estimular a los consumidores para que compren. Para ello, las empresas que ponen en práctica este concepto, utilizan todo un arsenal de herramientas de venta y promoción para estimular más compras.

Cabe destacar, que el concepto de venta se practica en su forma más agresiva en el caso de bienes no buscados (como seguros de vida y fosas en los cementerios).

En el área de organizaciones sin fines de lucro, también practican el concepto de venta los recaudadores de fondos, las oficinas de inscripción de universidades y los partidos políticos.

La gran debilidad del concepto de venta radica en el hecho de que los prospectos son literalmente "bombardeados" con mensajes de venta. El resultado es que este público termina identificando éstas acciones como una publicidad insistente o marketing basado en las ventas bajo presión; lo cual, genera el riesgo de crear una resistencia natural hacia las empresas u organizaciones que la practican.

En síntesis, el concepto de venta tiene un trasfondo que orienta la atención de la empresa u organización hacia vender lo que produce (productos, servicios, ideas, etc.).

Para ello, dirige sus esfuerzos hacia todas las actividades que le permitan estimular a sus prospectos para que tomen una decisión favorable (como comprar, realizar donaciones,

inscribirse en un partido político, etc.

Punto de Partida.-Proveedor.

De la misma manera que no todos los clientes son igualmente importantes para el éxito presente y futuro de la empresa, no todos los proveedores contribuyen de la misma manera. Nuestra experiencia es que si bien este concepto es en general bien recibido por ejecutivos de múltiples industrias en múltiples países hispanoamericanos; en la práctica, las relaciones con los proveedores suele ser transaccional, orientada en el corto plazo y enfocada en el precio. El excesivo foco en el precio se encuentra incluso en relaciones que son estratégicas, con potencial de partnership, o en relaciones de larga data.

Las negociaciones por precio son de suma cero; esto es, lo que gana una parte lo pierde la otra. O sea, que una relación basada en el precio de compra es, por definición, ganar-perder o perder-ganar, dependiendo la parte que salga perjudicada. Esto contrasta diametralmente con una relación configurada como ganar-ganar.

Con frecuencia encontramos que las relaciones de negocio con proveedores son transaccionales porque entre las dos empresas sólo hay un punto de contacto: vendedor-comprador (vendedor del proveedor con comprador del cliente). Cuando la relación está configurada de esta manera, sin participación de las múltiples áreas funcionales que deberían interactuar con sus contrapartes del proveedor, no existe un mecanismo para que las distintas áreas hagan converger sus necesidades, inquietudes y oportunidades de mejora. Este cambio de paradigma está dentro de los que consideramos uno de los grandes desafíos del management.

Poder evaluar el impacto financiero que cada proveedor tiene sobre la empresa es el punto de partida para lograr alinear esfuerzos con el proveedor y entre las áreas funcionales dentro de la empresa.

Un punto de partida en el recorrido hacia lograr mejorar las prácticas en cuanto al relacionamiento con proveedores es contar con un tablero de medición de rendimiento diseñado para capturar todos los aspectos clave de una relación. Como mínimo, la medición de rendimiento de proveedores debe incluir aspectos operativos, administrativos y financieros. Los aspectos operativos incluyen cumplimiento con las entregas, disponibilidad de producto, tiempo de ciclo y consistencia de calidad. Los aspectos administrativos incluyen facilidad de realizar pedidos y cantidad de reclamos administrativos. Los aspectos financieros deben incluir el costo total de propiedad de los productos provistos por el proveedor o contribución a la rentabilidad de la empresa.

Punto Central - Productos

Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", nos brindan la siguiente definición (bastante completa) de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada"

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el

producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"

Según Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro "Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica", el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad"

Para Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", el producto es "todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido. El producto depende de los siguientes factores: la línea (por ejemplo, calzado para varones), la marca (el nombre comercial) y por supuesto, la calidad"

La American Marketing Association (A.M.A.), define el término producto, como "un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización"

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el producto "es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características.

En conclusión, y en base a las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de producto:

"El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser

un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar (playas paradisíacas para vacacionar), y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa)".

El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio

Punto medio, labor Agresiva de ventas y promoción.

El concepto de venta es considerado como una forma de acceso al mercado que es practicada por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en su producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea.

Por ello, es fundamental conocer en que consiste el concepto de venta con el objetivo de identificar a las empresas que la practican (aún sin saberlo), el porqué lo hacen y el riesgo que corren.

En síntesis, el concepto de venta tiene un trasfondo que orienta la atención de la empresa u organización hacia vender lo que produce (productos, servicios, ideas, etc.).

Para ello, dirige sus esfuerzos hacia todas las actividades que le permitan estimular a sus prospectos para que tomen una decisión favorable como comprar, realizar donaciones, inscribirse en un partido político, etc.

Utilidades que se generan mediante el volumen de Ventas

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?

El Instituto de Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió (Kotler, "Dirección de Mercadotecnia", 1996 pág. 298) una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%.

Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él porque se encuentra a la cabeza en muchos mercados.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas formulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso: La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

La rentabilidad de una empresa resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción.

En el caso de los seguros, cuando se lanza un nuevo producto, este debe ser sometido primero a través de un actuario a la división del Ministerio de Hacienda encargada, la Superintendencia de Seguros, a fin de que ellos determinen si la tasa (precio) aplicada representa la rentabilidad que el producto debe tener. Esto evita una guerra de precios que vaya tanto en contra de la rentabilidad de las empresas como del mercado.

Siempre existe un margen de competencia, pero este debe ser aprobado por este organismo, si el producto no resulta rentable, su tasa debe ser aumentada o debe ser descontinuado.

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos.

El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

2.5. Hipótesis

El Modelo de Gestión de Calidad incide en las ventas de la empresa Pinturas Unidas S.A Zona Centro

2.6. Señalamiento

Variable Independiente: Modelo de gestión de calidad – Cualitativa

Variable Dependiente: Ventas – Cuantitativa discreta

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma Critico Propositivo seleccionado para describir filosóficamente el presente proyecto investigativo, se utilizará el enfoque cualitativo y cuantitativo por las siguientes razones: este enfoque nos ayudara a orientarnos adecuadamente hacia la comprensión del problema objeto de estudio con el análisis de los hechos en el lugar en donde se producen los acontecimientos, para ello se tomara muy en cuenta la opinión de los clientes internos y externos para con ello tener un marcado carácter técnico que han sido desarrolladas para servir de referente a toda organización interesada en la implementación y operación efectiva de los modelos de gestión, y por último nos orientará al descubrimiento de la hipótesis; asumiendo una posición dinámica y participativa.

3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizara la investigación bibliográfica o documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, y deducir diferentes enfoques científicos del pasado de diversos autores sobre el tema objeto de estudio, se complementara con la investigación de campo, la cual nos brindará muchos más conocimientos sobre el problema, porque permite el contacto directo del investigador con la realidad al estar inmerso en donde se han originado los hechos. Para lo cual, el sujeto cognoscente se involucrará en la institución para recolectar información por medio de datos con la aplicación de técnicas como la observación directa y la encuesta a través de un desarrollo de menor complejidad y además los resultados son de fácil interpretación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION

Se aplicaran tres tipos de investigación para el presente proyecto de investigación.

Investigación Exploratoria

El propósito por el cual se realizará este tipo de investigación es porque se indagará sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio, donde el investigador se pondrá en contacto con la realidad formulando hipótesis que ayuden a relacionar la incidencia de los modelos de gestión de calidad en el nivel de las ventas.

Investigación Descriptiva

Con esta investigación permitirá detallar las características fundamentales del problema objeto de estudio, analizando su origen y desarrollo, determinando el modelo de gestión de calidad adecuado para las circunstancias que presenta el mercado actual.

Investigación Asociación de variables

La investigación que se realizara nos permitirá medir el grado de relación que existe entre la variable independiente –Modelos de gestión de calidad– y la variable dependiente –ventas–; siempre utilizando la investigación científica, para poder analizar, interpretar y ofrecer resultados deseados, por lo que realizaremos la verificación de la misma mediante la aplicación de la formula del CHI CUADRADO, permitiéndonos poner a prueba la hipótesis.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

La población del presente proyecto de investigación está tomada de la empresa Pinturas Unidas Zona Centro S.A. las cuales se conforma por los clientes externos de la empresa que está conformado por un grupo de 122 personas que eventualmente nos están adquiriendo los productos de la empresa, este dato es proporcionado por el departamento de contabilidad de la empresa.

POBLACION	MUESTRA
Cientes Externos	122
Total	122

Cuadro No. 1 Población y Muestra

Elaborado por: Francisco Atencia

Se trabaja con todos los 122 clientes externos de la empresa por cuanto al realizar el cálculo de la muestra no se ha encontrado una diferencia significativa que justifique, es por ello que se trabajara con la totalidad de la población de la base de datos de la empresa dentro del periodo de estudio.

3.5. Operacionalización de variables

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Modelo de Gestión de calidad Los modelos de gestión de calidad son herramientas que guían a las organizaciones a la mejora continua y la competitividad, dándoles especificaciones de qué tipo de requisitos deben de implementar para poder brindar productos y servicios de alto nivel.	Herramientas	Instrumentos	Cree usted que la medición de la calidad en la empresa es?	Encuesta y Cuestionario
	Mejora continua	Productividad	La productividad presentada últimamente en la empresa es?	
	Competitividad	Efectividad	La empresa realiza análisis y medición de procesos cada?	
		Satisfacción	Los clientes de la empresa que nivel de satisfacción perciben?	
	Productos y Servicios	Beneficios	Los beneficios que reciben los clientes por los productos y servicios son?	

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA INSTRUMENTO	E
Ventas Es la razón de ser de un bien o servicio para su entera satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos, a través de un precio adecuado, obteniendo un beneficio económico que también satisfaga el desarrollo de la empresa.	Bien y Servicio	Demanda	Cree Ud. que la demanda de los bienes que presenta la empresa es? Las expectativas de los clientes hacia los productos son?	Encuesta y Cuestionario	
	Satisfacción	Expectativas	En qué medida se encuentra conforme con el trabajo que realiza Pinturas Unidas S.A. Zona Centro por Usted?		
	Cientes Internos y externos	Personal de la empresa.	Siente usted que la empresa escucha y acepta los reclamos y sugerencias que los clientes aportan?		
		Personas naturales y jurídicas	En qué grado cree que las ventas se incrementaran al aplicarse un modelo de gestión de calidad en la empresa?		

3.6. Plan de recolección de la información

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar con suficiente información adecuada como se detalla a continuación.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1-¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2-¿A qué personas o sujetos?	Clientes externos
3-¿Sobre qué aspectos?	Modelo de Gestión de calidad y Ventas
4-¿Quién?	Investigador. Francisco Atiencia
5-¿Cuándo?	Desde Marzo 2011 a Abril del 2011
6-¿Lugar de la recolección de la información	Ambato Tungurahua Bibliotecas Municipal, UTA y Empresa
7-¿Cuántas veces?	Cuantas veces sean necesarias
8-¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9-¿Con que?	Cuestionario
10-¿En qué situación?	En las mejores situaciones

Tabla No. 1 Recolección de Información

Elaborado por: Francisco Atiencia

3.7. Procesamiento y análisis de la información

Para el presente proyecto se utilizara instrumentos como la encuesta los cuales nos brindaran información valiosa, la cual se procederá a la respectiva revisión para detectar posibles errores y organizarla de manera que sea más fácil su análisis. Su codificación se lo ha realizado en el mismo momento de elaborar el respectivo cuestionario.

Una vez que hemos recopilado, organizado y tabulado dicha información, nos corresponde su respectivo análisis e interpretación para la obtención de resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Una vez Recolectada los datos del procedimiento información y su respectiva tabulación procedemos a realizar el análisis e interpretación de los datos.

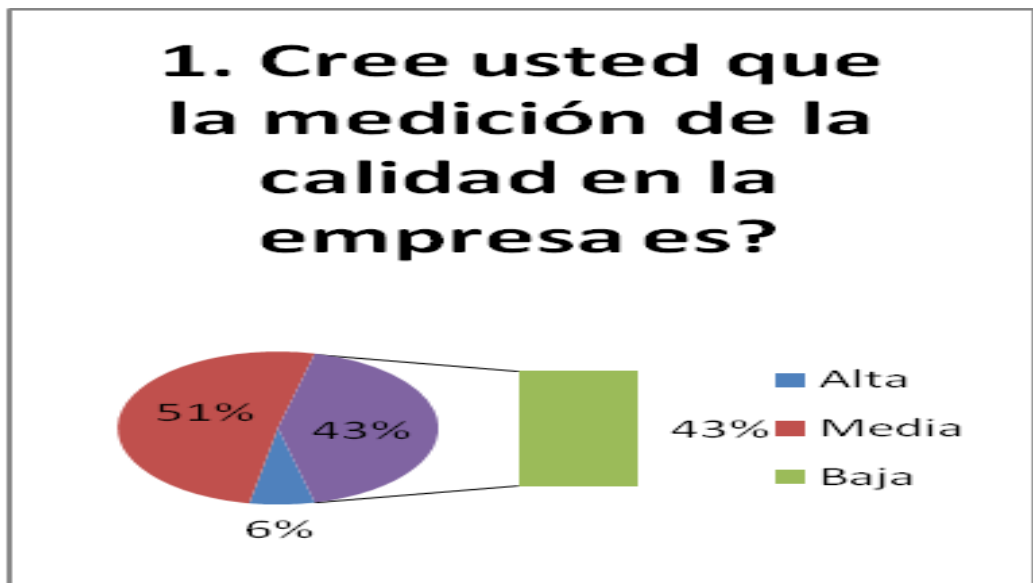
CLIENTES EXTERNOS

Pregunta 1. Cree usted que la medición de la calidad en la empresa es?

ALTERNATIVAS	F
Alta	8
Media	62
Baja	52
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atiencia



Tablas y Gráficos N 1 Medición de la calidad

La población de veinte y dos clientes con un porcentaje del 8% tiene una percepción que la medición de la calidad es baja, mientras que setenta y dos clientes que representa el 71% piensan que la medición es media, y finalmente, 8 clientes que son el 8% piensan que la medición en la empresa es alta. Es necesario comprender las falencias en la medición de la calidad no solo en los productos sino en las actividades o procesos para encaminarlos a encontrar soluciones mejorando la satisfacción y expectativas de los clientes.

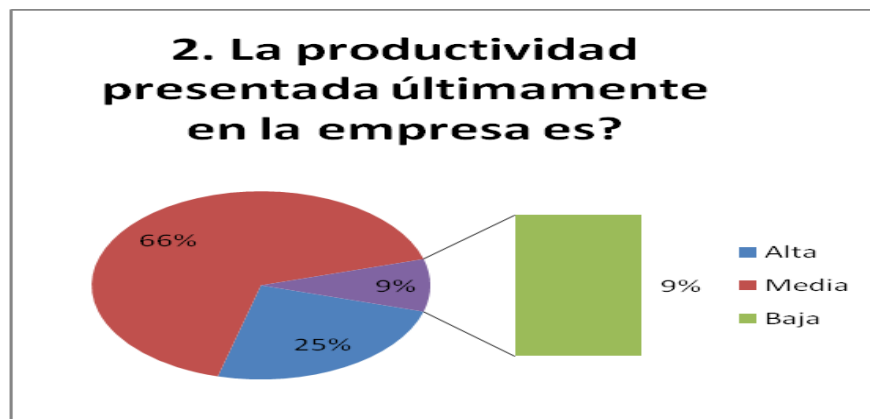
Todos los factores que inciden en los resultados contribuyen a formar un criterio sobre la opinión de los clientes sobre la medición que hace la empresa en referencia a la calidad. La empresa busca eficacia y eficiencia mediante la aplicación de herramientas que mejoren las acciones de seguimiento, medición y análisis de la calidad que se vienen aplicando, lo cual ayudara a un mejoramiento continuo en la organización.

Pregunta 2 La productividad presentada últimamente en la empresa es?

ALTERNATIVAS	F
Alta	30
Media	81
Baja	11
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atencia



Tablas y Gráficos N 2 Productividad presentada

La población de once clientes encuestados con un porcentaje del 9% manifiesta que la productividad presentada en la empresa es baja, mientras que ochenta y un clientes manifiestan con una representación del 66% revela que la productividad es media, y treinta clientes creen que la productividad de la empresa es alta lo cual conforma el 25% de los encuestados.

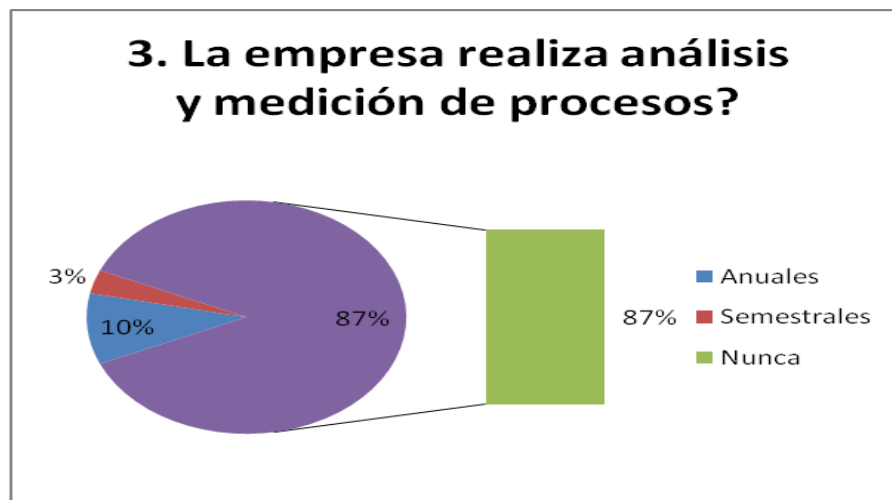
Según muestran los resultados los clientes tienen una buena perspectiva de la productividad de la empresa en sus procesos ya que la mayor parte afirma que la productividad referente a optimización de recursos es media – alta, lo cual incide positivamente en la parte administrativa como operativa incentivando a los trabajadores a mantener y superar la actitud positiva en el trabajo.

Pregunta 3 La empresa realiza análisis y medición de procesos?

ALTERNATIVAS	F
Anuales	12
Semestrales	4
Nunca	106
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atencia



Tablas y Gráficos N 2 Productividad presentada

La población de ciento seis clientes con un porcentaje del 87% afirman que nunca la empresa ha realizado análisis y medición de procesos. El 3% de los clientes que conforman tan solo 4 personas aseveran que la empresa realiza análisis y medición cada 6 meses, mientras que doce clientes aseguran que la empresa realiza estos análisis cada año que conforman el 10% de encuestas tabuladas.

Los resultados son muy claros al indicar que la empresa no ha realizado análisis y medición de procesos para saber en qué medida se cumplen los estándares de calidad que la empresa se ha planteado, los cuales están llamados a unir en la misión del esfuerzo colectivo en una sinergia de resultados hacia la competitividad.

Pregunta 4 Los clientes de la empresa que nivel de satisfacción perciben?

ALTERNATIVAS	F
Alta	19
Media	40
Baja	63
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atencia



Tablas y Gráficos N 4 Nivel de satisfacción

La población de sesenta y tres clientes que representa un porcentaje del 52% manifiesta que su satisfacción con la empresa es baja, mientras que cuarenta clientes con un porcentaje del 33% confirma que la satisfacción de ellos con la empresa es media y diez y nueve clientes encuestados conformando el 15% indican que la satisfacción con la empresa es alta, en esta pregunta muchas de las personas encuestadas se encuentran insatisfechos con la empresa.

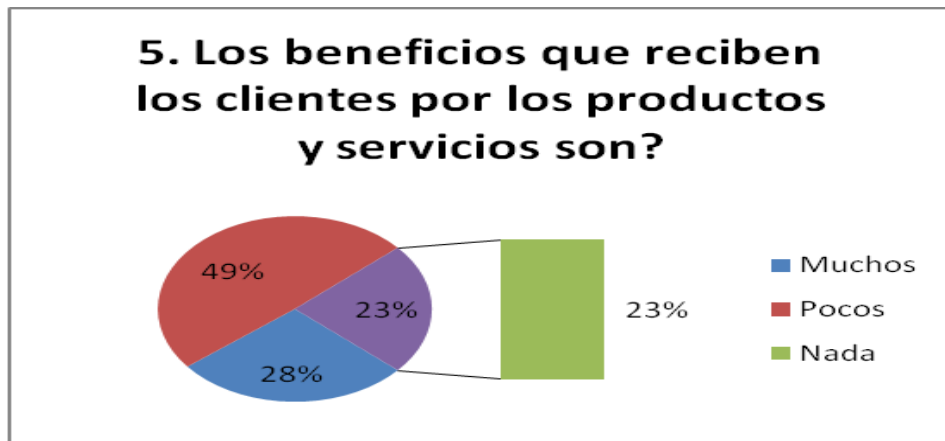
Los resultados indican que la satisfacción de la mayor parte de los clientes es baja, esto significa que debemos mejorar la efectividad del personal y en procesos comerciales. Además, estos resultados deben servir como indicador y con ello determinar metodologías y resultados que se ajuste a las características de la organización y que permita evaluar cuantitativa, cualitativamente.

Pregunta 5 Los beneficios que reciben los clientes por los productos y servicios son?

ALTERNATIVAS	F
Muchos	34
Pocos	60
Nada	28
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atencia



Tablas y Gráficos N 5 Beneficios que reciben

La población de veinte y ocho clientes encuestados con porcentaje del 23% señalan que no reciben ningún beneficio al adquirir nuestros productos, el 49% con 60 clientes indican que son pocos los beneficios que reciben de los productos, el 28% de clientes indican que son muchos los beneficios que reciben con los productos y servicios de la empresa. La organización no realiza cambios de enfoque y orientación necesarios que impliquen observar con una nueva óptica los elementos que tienen que ver con la estructura, organización, control y necesidades.

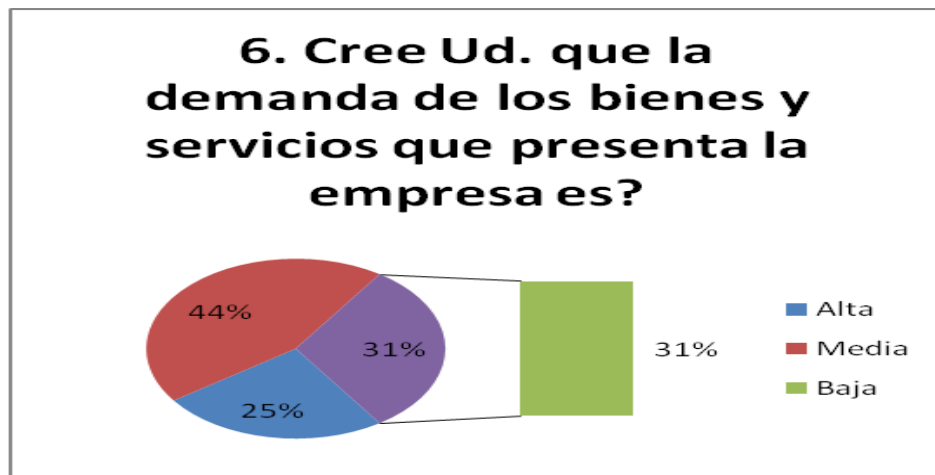
Se debe trabajar en este punto en especial ya que debemos cambiar la mentalidad de nuestros clientes esto conlleva a el gran reto de adoptar una filosofía de "mejoramiento continuo de los procesos" con el objetivo de desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia eficacia y productividad.

Pregunta 6 Cree Ud. que la demanda de los bienes y servicios que presenta la empresa es?

ALTERNATIVAS	F
Alta	30
Media	54
Baja	38
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atiencia



Tablas y Gráficos N 6 Demanda de Bienes

La población de treinta y ocho clientes encuestados con un porcentaje del 31% dictamina que los productos tienen una demanda baja en el mercado actual. Mientras que la población de cincuenta y cuatro clientes con el 44% manifiesta que los productos presentan una demanda media, y 38 clientes encuestados que representan el 25% dan a conocer que la demanda de nuestros productos son altos.

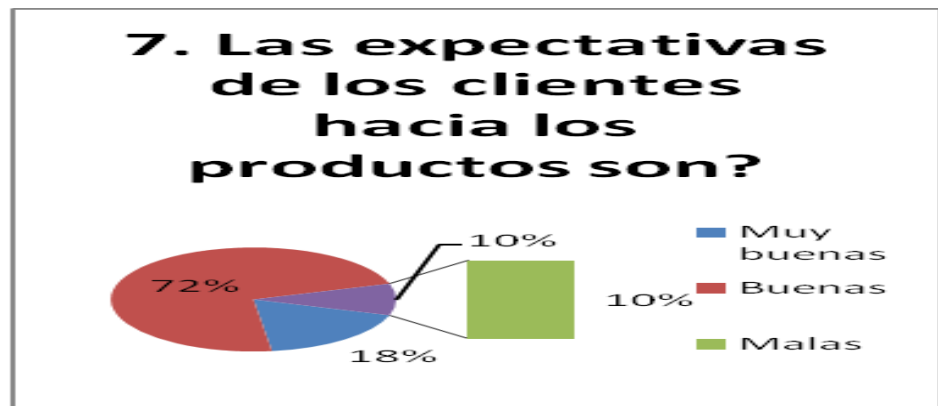
Para que la organización alcance los resultados deseados más eficientemente, se pueda incrementar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y mantener el equilibrio necesario de los productos para cumplir los objetivos en el entorno y su situación como buen funcionamiento orientada fundamentalmente a la atención a sus solicitudes y necesidades.

Pregunta 7 Las expectativas de los clientes hacia los productos son?

ALTERNATIVAS	F
Muy buenas	22
Buenas	88
Malas	12
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atencia



Tablas y Gráficos N 7 Expectativas hacia los productos

La población encuestada de doce clientes con un porcentaje del 10% demuestra que las expectativas hacia los productos son malas, mientras que ochenta y ocho clientes con el 72% manifiestan que hay son buenas las expectativas de los productos, y veinte y dos clientes con el 18% de encuestados dice que las expectativas por los productos son muy buenas, cuando se detecta un producto no conforme con las expectativas establecidas se deben tomar acciones apropiadas respecto a los efectos causados por la misma.

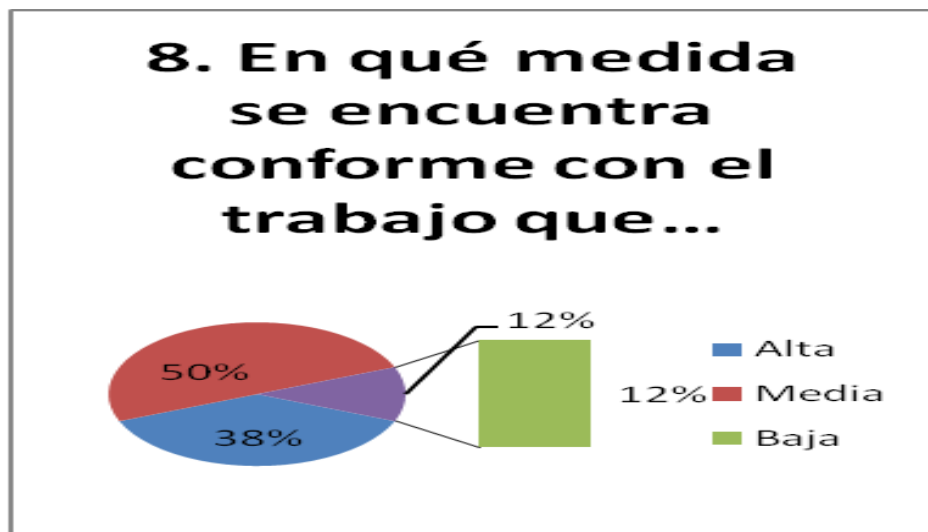
La expectativa de los clientes por nuestros productos son buenas, esto es importante, lo cual hay que aprovechar para innovar y estar en la vanguardia en tecnología para fidelizar a los clientes, adecuadamente a través de procedimientos organizativos, la capacidad de interrelación con empresas proveedoras, instituciones y personas de su entorno, puede asegurar su futuro y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Pregunta 8 En qué medida se encuentra conforme con el trabajo que realiza Pinturas Unidas S.A. Zona Centro por Usted?

ALTERNATIVAS	F
Alta	46
Media	61
Baja	15
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atiencia



Tablas y Gráficos N 8 En que medida se encuentra conforme

La población de quince clientes encuestados con un porcentaje del 12% dice que la conformidad con el trabajo de la empresa es bajo, sesenta y un clientes que representa un porcentaje del 50% que manifiesta se encuentra medianamente conforme con el trabajo de la empresa por sus clientes, y cuarenta y seis personas encuestadas que conforman el 38% indican que tienen una alta conformidad con el trabajo de la empresa. El trabajo de la empresa es tomado por sus clientes como aceptable y esta opinión es de mucho interés para conocer cuáles son los puntos en los cuales hay que trabajar, y así incrementar el porcentaje de clientes que estén de acuerdo con el trabajo que realiza la empresa tanto en sus productos como en los procesos.

Pregunta 9 Siente usted que la empresa escucha y acepta los reclamos y sugerencias que los clientes aportan?

ALTERNATIVAS	F
Siempre	5
Casi siempre	45
Nunca	72
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atiencia



Tablas y Gráficos N 9 Reclamos y Sugerencias

La población de setenta y dos clientes encuestados con un porcentaje del 59% manifiestan que los reclamos y sugerencias que los clientes aportan a la empresa nunca se las escucha, cuarenta y cinco clientes con el 37% indican que casi nunca se escucha sus sugerencias y cinco clientes con el 4% indican que siempre se escuchan sus reclamos y sugerencias en la empresa.

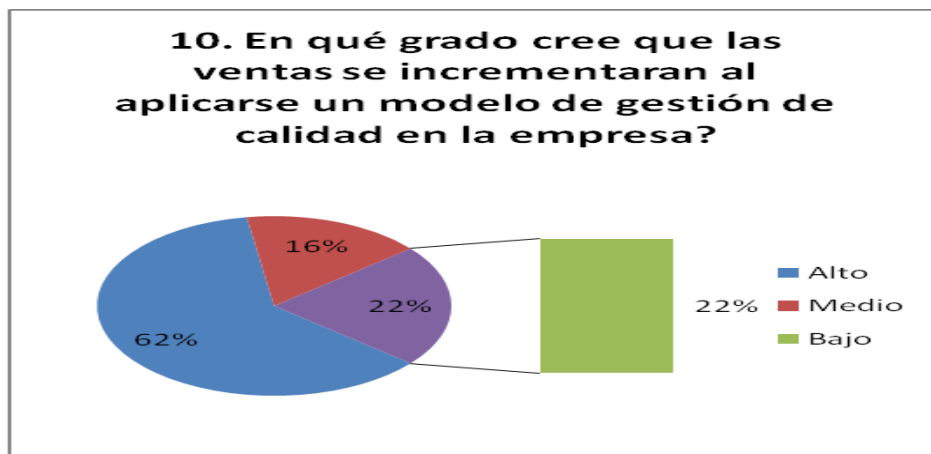
La capacidad para seguir siendo competitiva como organización va a depender básicamente de la habilidad que tenga para obtener información necesaria para evaluar la satisfacción del cliente es la retroalimentación permanente a través de las opiniones, críticas, sugerencias, quejas, entrevistas y encuestas, la aplicación de los cuestionarios para determinar el grado de satisfacción de los clientes, éstas deben hacerse frecuentemente.

Pregunta 10 En qué grado cree que las ventas se incrementarían al aplicarse un modelo de gestión de calidad en la empresa?

ALTERNATIVAS	F
Alto	75
Medio	20
Bajo	27
	122

Fuente: Pinturas Unidas S.A.

Elaborado: Francisco Atencia



Tablas y Gráficos N 10 Incremento de ventas

La población de veinte y siete clientes encuestados con un porcentaje del 22% asevera que el grado de incremento en las ventas al aplicarse un modelo de gestión de calidad en la empresa será bajo, mientras que 20 clientes con un porcentaje del 16% manifiesta que este incremento será en grado medio, y un porcentaje del 62% manifiesta que este incremento de las ventas serán muy altos.

Este resultado da muestra que nuestros clientes están muy optimistas en cuanto a la aplicación de un modelo de gestión de calidad que ayude a incrementar la calidad no solo en los productos sino en todos los procesos que se aplican en la empresa, para ello es necesario desarrollar un modelo que ayuden a mejorar rápidamente el problema, con ventajas competitivas que ayuden a contribuir en el desarrollo de la organización.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

Mediante un Modelo de Gestión de Calidad se alcanza el incremento de ventas de la Empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro.

VERIFICACIÓN

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de las preguntas No. 1 y 10 de la encuesta a clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

FRECUENCIA OBSERVADA

VALORES REALES

POBLACION	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Alta	Media	Baja	
Pregunta 1	8	62	52	122
Pregunta 2	75	20	27	122
TOTAL	83	82	79	244

Tabla No. 1 Frecuencia Observada

Elaborado por: francisco Atiencia

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Pregunta 1) y la alternativa “Alta” la frecuencia esperada sería:

$$f_e = \frac{(83)(122)}{244} = 41.5$$

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS		
	Alta	Media	Baja
Pregunta 1	41.5	41.0	39.5
Pregunta 2	41.5	41.0	39.5

Tabla No. 2 Frecuencia Esperada

Elaborado por: Francisco Atiencia

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	Pregunta 1 Alta	8	41.5	-33.5	1122.25
Pregunta 1 Media	62	41.0	21.0	441.00	10.76
Pregunta 1 Baja	52	39.5	12.5	156.25	3.96
Pregunta 2 Alta	75	41.5	33.5	1122.25	27.04
Pregunta 2 Media	20	41.0	-21.0	441.00	10.76
Pregunta 2 Baja	27	39.5	-12.5	156.25	3.96
				x² =	83.51

Tabla No. 3 Calculo de la ji cuadrado

Elaborado por: Francisco Atiencia

El valor de X^2 para los valores observados es de 83.51

La ji cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$Gl = 2$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO No. 2 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05). Si nuestro valor de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).

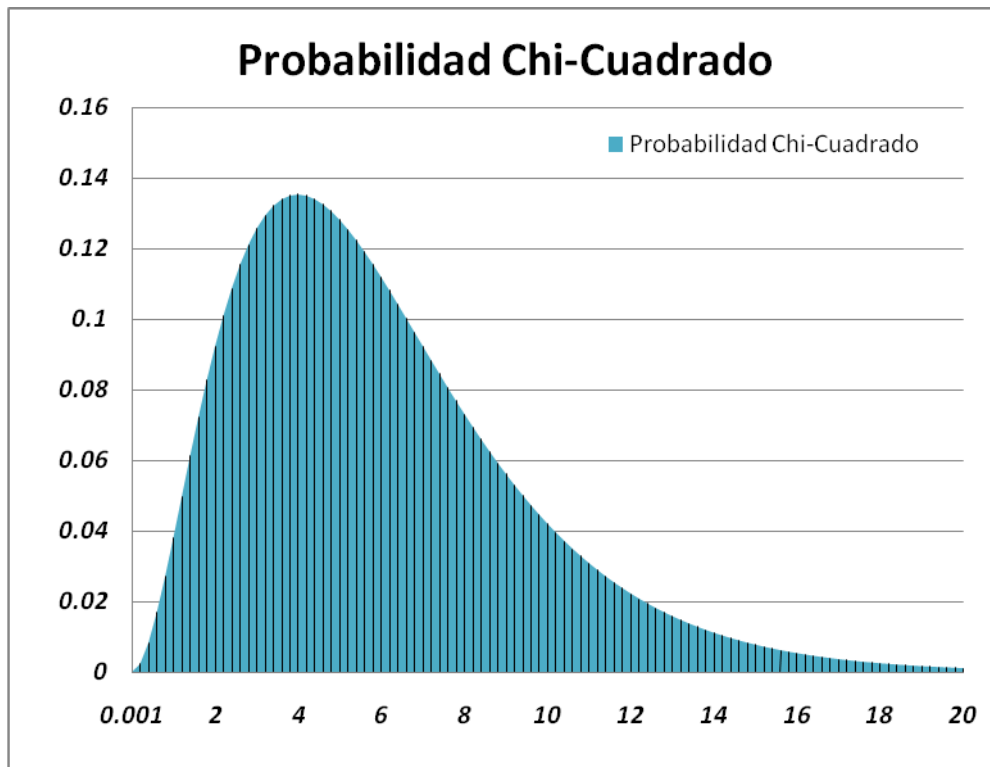


Grafico No. 4 Probabilidad chi-cuadrado

Elaborado por: Francisco Atiencia

Grados de Libertad
5.991

X²
83.51

DECISIÓN

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es muy aceptable.

El valor de X^2 es igual a 5.99 menor a X^2_c igual a 83.51. Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna; es decir que la aplicación de un modelo de gestión de calidad incrementara las ventas en la empresa Pinturas Unidas S.A. Zona Centro.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

Previo a la investigación efectuada, múltiples son las conclusiones de esta breve aproximación conceptual y metodológica en la consideración del estudio, análisis y seguimiento de las dimensiones del contexto externo como interno; sin embargo, es útil recalcar las siguientes:

Diagnosticar los modelos de gestión de calidad existentes, midiendo el desempeño, la efectividad y la eficiencia en la realización de los procesos para dar respuestas efectivas a los requisitos de necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

Analizar periódicamente los procesos clave y los de apoyo para detectar anomalías y posibles mejoras, eliminando los proyectos o procesos innecesarios o imposibles, para tener productos y servicios con valor agregado.

Diseñar un modelo de gestión con la participación organizada del personal de las diferentes áreas y procesos, para documentar y tener evidencias de lo que se dice y que hace.

Diagnosticando los modelos de calidad que existen dentro de la organización, la garantía de calidad debe de iniciar desde las primeras etapas de desarrollo de un producto. Al mismo tiempo, el control de calidad ha acogido el concepto de la participación total por parte de todas las divisiones, sus empleados y clientes, la convergencia de estas tendencias ha dado origen al control de calidad en toda la empresa y por ende de la productividad la cual es medianamente aceptada por nuestros clientes externos encuestados.

Analizar periódicamente los procesos existentes permite crecer como empresa, ya que podemos conocer en qué nivel de productividad nos encontramos además que provoca motivación en sus clientes internos, lo cual es un valor agregado en el servicio que brindan a sus clientes externos.

El análisis del entorno de la empresa ha hecho imprescindible la actualización de varios de los procesos dentro de la organización, es por eso que para el diseño, prueba y ejecución de procesos de creatividad y productividad es un prerrequisito para el aprovechamiento de las oportunidades y capacidad de respuesta ante las amenazas que puedan identificarse en una labor de monitoreo.

Concluyo que con la aplicación de un nuevo modelo de gestión de calidad en la empresa se elevaran las ventas importantemente, ya que gran parte de los clientes piensan que los procesos de la empresa no son eficientes ni efectivos, incidiendo negativamente en las expectativas al no cumplir con las necesidades que presentan los clientes con respecto a los productos.

No está en la implementación de un modelo por que con eso está hecho el 50% del trabajo, lo más importante esta en el seguimiento al sistema, la mejora continua y con eso se va adquiriendo madurez en el proceso que permite llevar el sistema a un nivel cada vez más digerible para todos sin tanto papeles, esto sería tomado como un valor agregado para nuestros clientes, además que la gran parte de clientes piensan que con la aplicación de un nuevo modelo de gestión de calidad se incrementarían las ventas en la organización.

Pero en lo que es la implementación en sí, es fácil solo si se trabaja en equipo con cada empleado de la empresa, esto de un área específica, ni mucho menos de una sola persona, solo con una buena capacitación inicial y con una buena disposición por parte de los demás, el primer y más importante paso ya está dado, solo en cuestión de tiempo, el sistema de calidad estará implementado en la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES.

Se recomienda que para lograr éxito se conozca la empresa de acuerdo a su grupo de trabajo, escoja el proceso, conozcan los procesos, realizar reuniones con los ejecutivos, establecer roles dentro de proceso de implementación eficientes y eficaces, capacitación de los cambios en la productividad y establecer controles de resultados.

Para la satisfacción y fidelización se debe crear programas de motivación que incentiven a los clientes a adquirir nuestros productos, dándoles a conocer varias bondades, beneficios y valores agregados que nuestros productos les brindan. .

Posteriormente surge una nueva corriente que va enfocada al cambio de los procesos, el mejoramiento continuo, el cambio radical, la innovación y es la reingeniería que parte de la calidad total para poderse implementar. Cada una de estas filosofías tiene un punto en común y es el mejoramiento continuo, con el fin de la satisfacción del cliente y el mejoramiento en los procesos y calidad de recursos humanos.

Y por ultimo aparece la filosofía del cambio partiendo del cero error, todas estas corrientes dependen de un factor en común para su aplicación y es la aceptación al cambio que se pretende lograr a través de un líder que aplique la sinergia en la empresa y permite venderles el cambio al personal el cual está arraigado a sus paradigmas y creencias antiguos el cual los vuelve obsoletos.

Otro punto muy importante es la comunicación entre áreas, que debe ser muy estrecha pero sobre todo con los clientes y proveedores, ya que también ellos pertenecen a la cadena productiva que lleva al producto final con el cliente final. y que de algún modo u otro es el que gracias a él, trabajamos todos.

Pero lo más importante es que la calidad no se debe de quedar en la empresa, sino, que debe ser también como un estado mental en el que le puedas dar calidad en tus acciones que darán, con seguridad, como resultado un "producto" de calidad.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 TITULO

Mejoramiento Continuo para incrementar las ventas de la empresa Pinturas Unidas S.A.
Zona Centro

INSTITUCIÓN EJECUTORIA:	Pinturas Unidas S.A.
BENEFICIARIOS:	Clientes internos y externos
UBICACIÓN:	Tungurahua, Ambato
EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:	Francisco Atiencia
TIEMPO ESTIMADO:	INICIO: 01 de Septiembre del 2011 FINALIZACIÓN: 14 de Diciembre 2011
COSTO ESTIMADO:	2.000,00 Dólares

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Para el avance de la presente investigación se ha tomado como referencia al Gobierno Provincial de Tungurahua, quien ha implementado ya, un Modelo de Gestión de calidad, el cual está generando resultados favorables en el sector productivo en toda la provincia, a través de las cadenas productivas, se ha fortalecido la comercialización y se ha logrado dinamizar los mercados locales y regionales, posicionando sus productos en los mercados de la zona centro. La filosofía es crear un espíritu emprendedor en la producción y comercialización mejorando continuamente sus procesos.

Los estudios técnicos vamos a complementarlo con investigaciones en el campo práctico, que nos permitan sustentar con mayor seguridad la investigación, teniendo como adicional, investigaciones generales para consensuar un criterio óptimo.

La actividad de comercialización en el transcurso del tiempo, el incremento del número y complejidad de los cambios ha ido evolucionando, así como la forma de entenderlo y realizarlo. El Marketing aporta precisamente un conjunto de técnicas y herramientas para concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio. Por ello, hoy en día la Mejora Continua, está alcanzando un creciente interés en todas las organizaciones, alcanzando un mejor nivel de competitividad.

Para poder lograr una máxima valorización de los logros más relevantes de la ciencia y la tecnología se requiere algo más que una adecuada Mejora Continua. Desde el nacimiento o surgimiento de las ideas, seleccionen y desarrollen a partir de las necesidades y deseos existentes en el mercado actual y potencial.

6.3 JUSTIFICACION

La aplicación de un modelo de calidad supuso Pinturas Unidas S.A. la disposición de una herramienta y un marco para la mejora continua, en un momento en el que se sentía por parte de los responsables de la empresa la necesidad de impulsar un cambio.

La adopción de un patrón de medida que no se imponía desde dentro de la empresa, sino que venía marcado desde el exterior se contempló como una buena oportunidad para implicar a determinadas personas en el cambio. Además, disponer de un modelo de referencia aporta unas guías que permiten confluir a todos los miembros de la organización hacia los objetivos comunes.

El poder disponer de un modelo establecido dentro del grupo, con sus evaluadores correspondientes, resulta un buen punto de apoyo, así como la posibilidad de poder contar con la experiencia de personas del grupo.

6.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proyecto de Mejoramiento Continuo para incrementar las ventas de Pinturas Unidas S.A. Zona Centro

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Identificar todos y cada uno de los pasos que se debe cumplir en la elaboración de proyectos de mejoramiento continuo.

Elaborar estrategias que fortalezca el proyecto de mejora.

Formular proyectos de mejora continua para perfeccionar el modelo aplicado.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para el desarrollo del presente trabajo, se efectuó un análisis minucioso, para determinar las oportunidades que se presenta para la organización y mejorar su dinamismo interno y externo, las nuevas políticas vinculadas a diferentes sectores, beneficia a la organización en un aspecto importante el cual son incentivos para el mejoramiento de la productividad y competitividad.

La organización está enfocada, a contribuir de manera eficiente a la colectividad, incentivando con capacitación al perfeccionamiento de sus productos, logrando una mejor comercialización, beneficiando sus economías.

El logro de esta investigación se alcanzado, gracias a la colaboración del gerente regional, personal administrativo, operativo y clientes de la empresa, los mismos que proporcionaron la información para el desarrollo de esta investigación, cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto de Mejora Continua , a más de ello material bibliográfico, que es un complemento para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

6.6 FUNDAMENTACION TEORICA

El ciclo **PDCA** o ciclo de Deming, en español PHVA (Planificar / Hacer / Verificar / Actuar), o mejoramiento continuo es un modelo de gestión aplicable a todos los campos no sólo de la empresa, sino de cualquier situación en general.

Hemos comentado que gestión es igual a mejora, por lo tanto el ciclo PDCA es un modelo de gestión de mejora.

En el campo de la gestión empresarial aplicamos el ciclo PDCA en dos vertientes, por una parte para la gestión de objetivos, o lo que es lo mismo, para la gestión de los procesos (recordemos que todo proceso tiene un objetivo que cumplir; un proceso sin objetivo no tiene sentido); y por otra parte para la resolución de problemas.

En ambos casos la metodología para aplicar el ciclo PDCA es idéntica.

El ciclo PDCA se compone de 4 pasos:

PLANIFICAR

Si bien los cuatro pasos son igual de importante, el éxito de todos ellos va a depender en gran parte de la planificación previa que realicemos. Creo que es fundamental dedicarle todo el tiempo necesario a planificar, pero sin caer en el error de “sólo planificar”. No hay que perder nunca de vista que la meta es logra el objetivo y eso sólo se consigue “haciendo” y “finalizando”.

Podemos decir que en el el paso “planificar” se relaciona la eficacia.

En esencia los recursos y controles necesarios para lograr el objetivo, y algún otro aspecto que detallamos a continuación:

- **Personas:** No solo que personas físicas necesitamos para lograr el objetivo, sino también qué conocimientos necesitan, como vamos a comprobar que los tienen y en caso de no tenerlos como vamos a formarles, quién se va a encargar. Conoce todo el personal que participa en el proceso la importancia de su trabajo para lograr el objetivo, remamos todos en el mismo barco hacia la misma dirección.
- **Materiales:** Qué materia prima necesitamos para lograr el objetivo, quién la va comprar, quién la va a suministrar, cuando la vamos a necesitar, qué vías alternativas tenemos en caso de que el suministrador principal falle. Qué otros suministros auxiliares podemos necesitar.

- **Herramientas:** Qué máquinas necesitamos, no solo a nivel de producción, sino también de software, API'S, etc. Qué ocurre si se produce en fallo, quién se encarga del mantenimiento y de las averías.
- **Infraestructura:** Dónde lo vamos a realizar, necesitamos una nave, una oficina, necesitamos un sistema de comunicaciones por carretera especial, hay que enviar el material en barco... Necesitamos una cantidad de luz necesaria en puesto de trabajo, hay que hacerlo al aire libre...
- **Método:** Cómo lo vamos a realizar, cual es el procedimiento, que instrucciones técnicas necesito. Son necesarios planos de montaje, etc. Estamos sujetos a alguna reglamentación oficial. Cómo actuar ante un problema.
- **Medición:** Qué sistema de medición vamos a implementar para medir la evolución del objetivo, quién lo va a medir, quién lo va a revisar, con que periodicidad, como se van a comunicar los resultados. Cómo vamos a medir la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- **Otros procesos relacionados:** Quién es nuestro proveedor interno/externo, le hemos transmitido nuestras necesidades. Quién es nuestro cliente interno/externo, conocemos sus necesidades.

También es interesante, siempre que sea posible, considerar otros aspectos, como por ejemplo, tener controlados o por lo menos identificados que posibles riesgos tenemos, un “plan b”, etc. Si nos damos cuenta lo que estamos haciendo es un “plan de acción”.

HACER

Llega el momento de hacer, pero no de hacer lo que creamos conveniente o lo que nos gustaría, es el momento de ejecutar lo que hemos planificado que vamos a hacer.

Este paso lo relacionamos con la “eficiencia”, en función del desempeño de cada persona optimizaremos recursos.

Con una buena planificación es más probable “hacerlo bien a la primera”

COMPROBAR

En este paso y de forma periódica evaluamos los datos de control planificados y recogidos en la fase de “Hacer”, previamente trasladados al sistema o sistemas de control definidos previamente (Cuadro de Mando, Autocontrol, Auditoría Interna ...).

En este punto detectaremos las desviaciones hacia la consecución de los objetivos. Es el momento de poner soluciones, de corregir estas desviaciones, pero desde un punto de vista constructivo, trabajando en equipo, aportando, no buscando culpables. Este punto está relacionado con las acciones correctivas.

Pero también vamos a obtener información sobre posibles riesgos y tendencias, es el momento de actuar para que no ocurra lo que no queremos, es el momento de las acciones preventivas.

Y finalmente obtendremos otra información muy valiosa, sabremos cuales son nuestros puntos fuertes y que opina nuestros clientes.

Es el momento de registrar toda esta información para reforzar conductas y obtener inputs para la mejora que se detalla en el punto siguiente.

Y fundamental, hay que comunicar a todo el personal implicado los resultados tanto positivos como negativos. “No puedo mejorar si no se que estoy haciendo algo de forma incorrecta”.

ACTUAR

Llegados a este punto podemos decir que tenemos el proceso controlado.

Este es el punto de la mejora, el punto que más **valor añadido** aporta.

Es el momento de evaluar, de revisar, de optimizar, de aplicar lo aprendido.

Asociamos este paso con las acciones de mejora y la siguiente planificación.

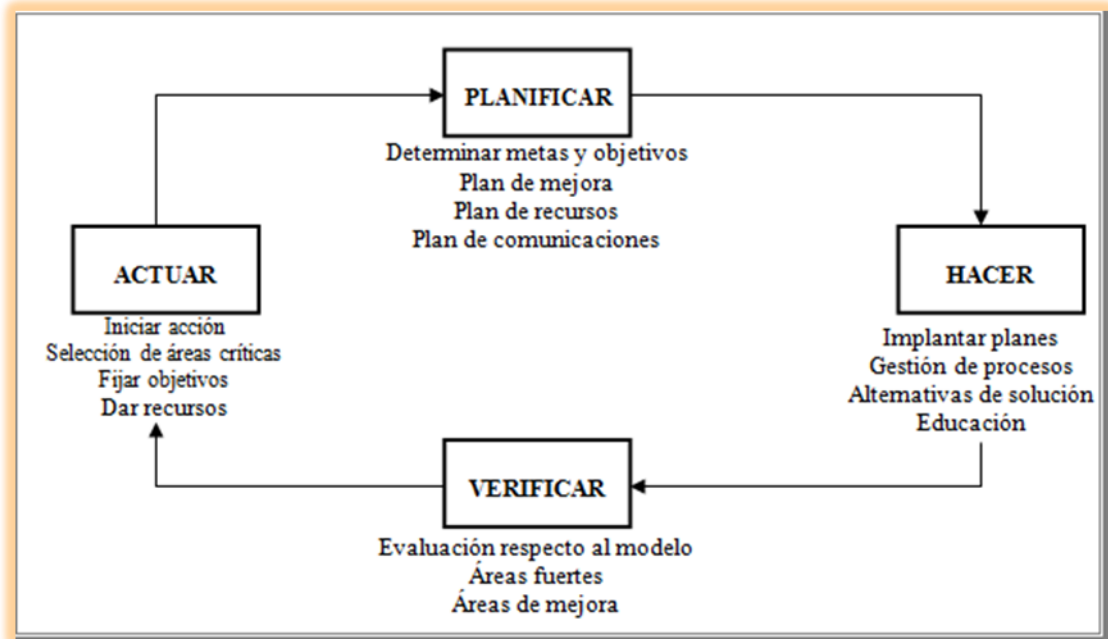


Grafico No 1. Modelo de Gestión de Calidad para el Mejoramiento Continuo

Fuente: Michelena, 2004

Mejora de la calidad

El proceso de control de calidad, se refiere a los problemas de calidad esporádicos en cambio el proceso de mejoramiento de la calidad, estudia los problemas de calidad crónicos, el proceso de mejoramiento de la calidad juega un papel importante en la reducción de costos (Juran y Gryna, 1995).

La Mejora de la calidad se entiende como: la creación organizada de un cambio beneficioso, “es elevar el comportamiento de la calidad hasta unos niveles sin precedentes”. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones y consta de ciertos pasos como (Juran, 1996):

- Establecer infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad.
- Identificar las necesidades específicas para mejorar.
- Crear para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas, fomenten los remedios y establezcan controles para que perduren los logros (Juran, 1996).

El concepto de mejoramiento continuo surge con Deming, en la década de los años 50. El cual se desarrolla y aplica dentro de la gestión empresarial a través de un gran número de metodologías, procedimientos y modelos con el objetivo de lograr niveles de desempeño superiores en las organizaciones (Michelena, 2004).

El mejoramiento continuo, llamado Kaisen en Japón, ha adquirido un significado amplio, como el de los esfuerzos persistentes para actuar sobre problemas crónicos y esporádicos para refinar los procesos, en el caso de los problemas crónicos, busca lograr niveles cada vez mejores del desempeño anual y para los problemas esporádicos significa tomar medidas correctivas sobre los problemas periódicos. (Juran y Gryna, 1995).

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas. La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

MATRIZ DE RELACIÓN.

Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas.

Cuando se requiere tomar decisiones más objetivas.

Cuando se requiere tomar decisiones con base a criterios múltiples.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.

6.7 OPERACIONALIZACION DE LA PROPUESTA

Diagnóstico Situacional de Pinturas Unidas S.A. Zona Centro

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Cuenta con certificados de calidad en todos sus productos.</p> <p>Posicionamiento en el mercado local</p> <p>Fomenta una fuente de empleo permanente.</p> <p>Infraestructura adecuada</p> <p>Amplia cartera de clientes</p>	<p>Mayor demanda en mercado</p> <p>Políticas de Gobierno en adquisición de bienes para obras publicas.</p> <p>Demanda de productos menos tóxicos y contaminantes.</p> <p>Conocimiento de los beneficios de los productos por la mayoría de los clientes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Bajo poder de negociación a gran escala.</p> <p>No existe capacitacion constante al Personal.</p> <p>Personal desconoce misión, visión, y objetivos de la empresa.</p> <p>Deficiente stock de productos en bodega.</p>	<p>Incremento en el precio de los insumos.</p> <p>Altos niveles de productividad de la competencia directa.</p> <p>Competencia de productos similares.</p> <p>Inestabilidad del Mercado Nacional.</p> <p>Ocurrencia de fenómenos naturales y desastres.</p>

Cuadro Diagnostico Situacional **Elaborado por: Francisco Atencia**

Matriz de relacion FO

RELACIÓN		FORTALEZAS					Total
		1	2	3	4	5	
ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0		Cuenta con certificados de calidad en todos sus productos.	Posicionamiento en el mercado local.	Fomenta una fuente de empleo permanente.	Infraestructura adecuada.	Amplia cartera de clientes.	
OPORTUNIDADES							
1	Mayor demanda en mercado.	5	4	5	3	5	22
2	Políticas de Gobierno en adquisición de bienes para obras publicas.	5	3	5	3	3	19
3	Demanda de productos menos tóxicos y contaminantes.	5	5	5	1	1	17
4	Conocimiento de los beneficios de los productos por la mayoría de los clientes.	5	5	3	3	5	21
5	Sector en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito.	3	3	5	0	1	12
Total		23	20	23	10	15	

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE ATACAR

Estrategias de Ataque (FO)

1	Cuenta con certificados de calidad en todos sus productos.	Incrementar y mantener la calidad de los productos.
2	Posicionamiento en el mercado local	Desarrollar promociones y descuentos novedosos constantemente para los clientes.
3	Demanda de productos menos tóxicos.	Fomentar el consumo de productos que sean menos tóxicos para el medio ambiente.
4	Posicionamiento en el mercado local.	Ofrecer nuestros productos vía Internet, redes sociales, e implementación de tecnología.
5	Infraestructura adecuada	Colocar anuncios publicitarios en vehículos e instalaciones de la empresa.

Tabla Estrategias de Ataque (FO)

Elaborado por: Francisco Atencia

Matriz de relacion DA

RELACIÓN		DEBILIDADES					Total
		1	2	3	4	5	
5ALTA: 5 MEDIA: 3 BAJA: 1 NULA: 0		Bajo poder de negociación a gran escala.	No existe capacitación constante al personal.	Personal desconoce misión, visión, y objetivos.	Deficiente stock de productos en bodega.	No tiene presencia en el mercado on line.	
AMENAZAS							
1	Incremento en el precio de los insumos	0	0	0	5	0	5
2	Altos niveles de productividad de la competencia directa.	5	1	0	3	3	11
3	Competencia de productos similares.	5	1	1	5	1	13
4	Inestabilidad del Mercado Nacional.	1	1	1	5	1	9
5	Ocurrencia de fenómenos naturales y desastres.	0	0	0	3	1	4
Total		11	3	2	16	6	

Tabla Matriz de relación (D A) Elaborado Francisco Atencia

DEBILIDADES Y AMENAZAS CAMBIAR A ESTRATEGIAS DE DEFENSA

Estrategias de Defensa (DA)

1	No existe capacitación constante al personal.	Capacitar constantemente y motivar a todos los niveles jerárquicos de la organización.
2	Sistemas de producción con altos costos	Investigar las mejores alternativas de producción logrando minimizar los costos
3	Altos niveles de competitividad de la competencia.	Aplicación de tecnología existente para optimizar el tiempo y los recursos de todos los trabajadores.
4	Incremento de precios en los insumos	Economía a escalas.
5	Inestabilidad del Mercado Nacional.	Se incrementa el valor percibido manteniendo el precio.

Tabla No. 2 Estrategias de defensa (D A)

Elaborado por: Francisco Atencia

Priorización

Priorización Estrategias de Ataque-Defensa

ESTRATEGIA DE ATAQUE	
1	Incrementar y mantener la calidad de los productos.
2	Desarrollar promociones y descuentos novedosos constantemente para los clientes.
3	Fomentar el consumo de productos que sean menos tóxicos para el medio ambiente.
4	Ofrecer nuestros productos vía Internet, y redes sociales.
5	Colocar anuncios publicitarios en vehículos e instalaciones de la empresa.
ESTRATEGIA DE DEFENSA	
1	Capacitar constantemente y motivar a todos los niveles jerárquicos de la organización.
2	Investigar las mejores alternativas de comercialización logrando minimizar los costos.
3	Aplicación de tecnología existente para optimizar el tiempo y los recursos de todos los trabajadores.
4	Economía a escalas.
5	Se incrementa el valor percibido manteniendo el precio.

Tabla No. 3 Priorización de Estrategias Elaborado: Francisco Atiencia

Diagrama de Causa - Efecto

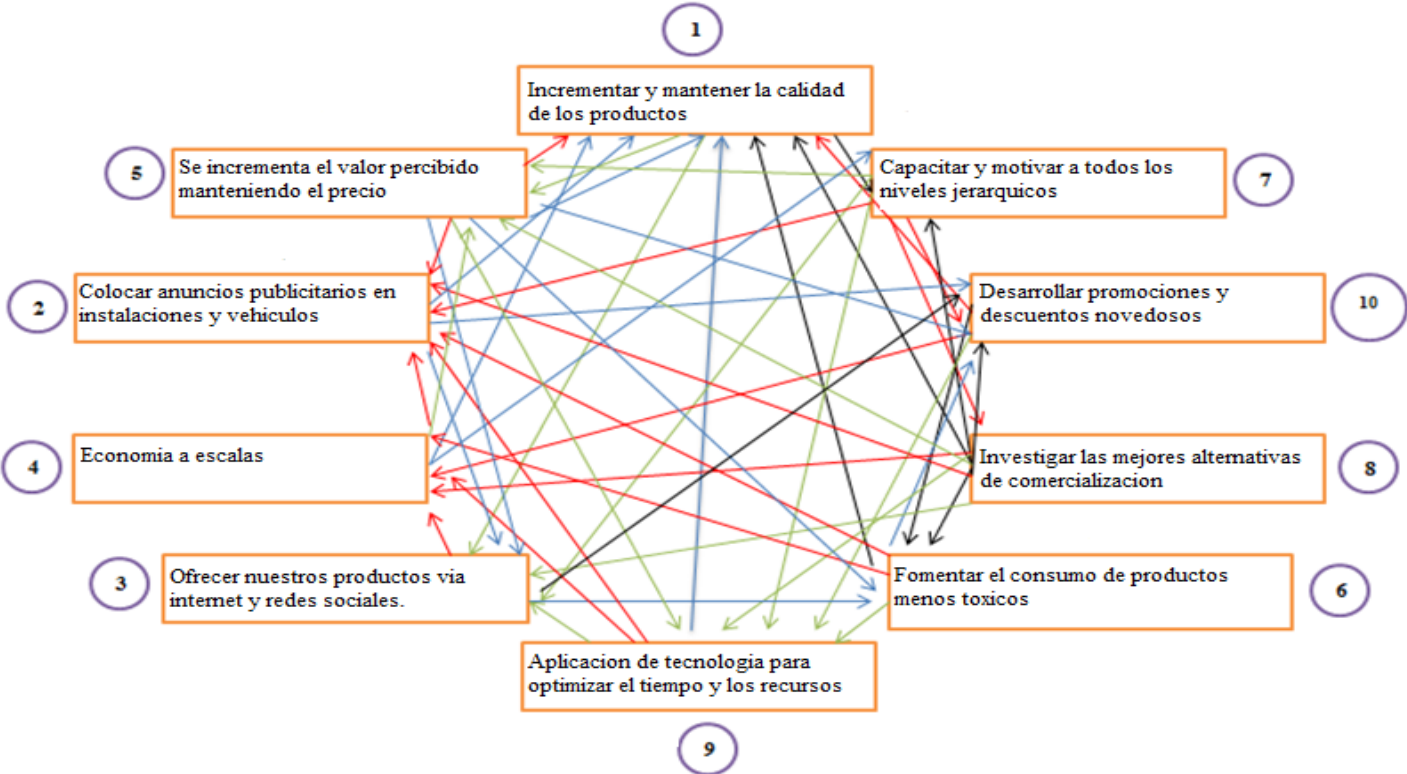


Diagrama Relación Causas y Efectos

Elaborado: Francisco Atencia

Priorización de las estrategias de ataque y defensa a través del hexágono estratégico

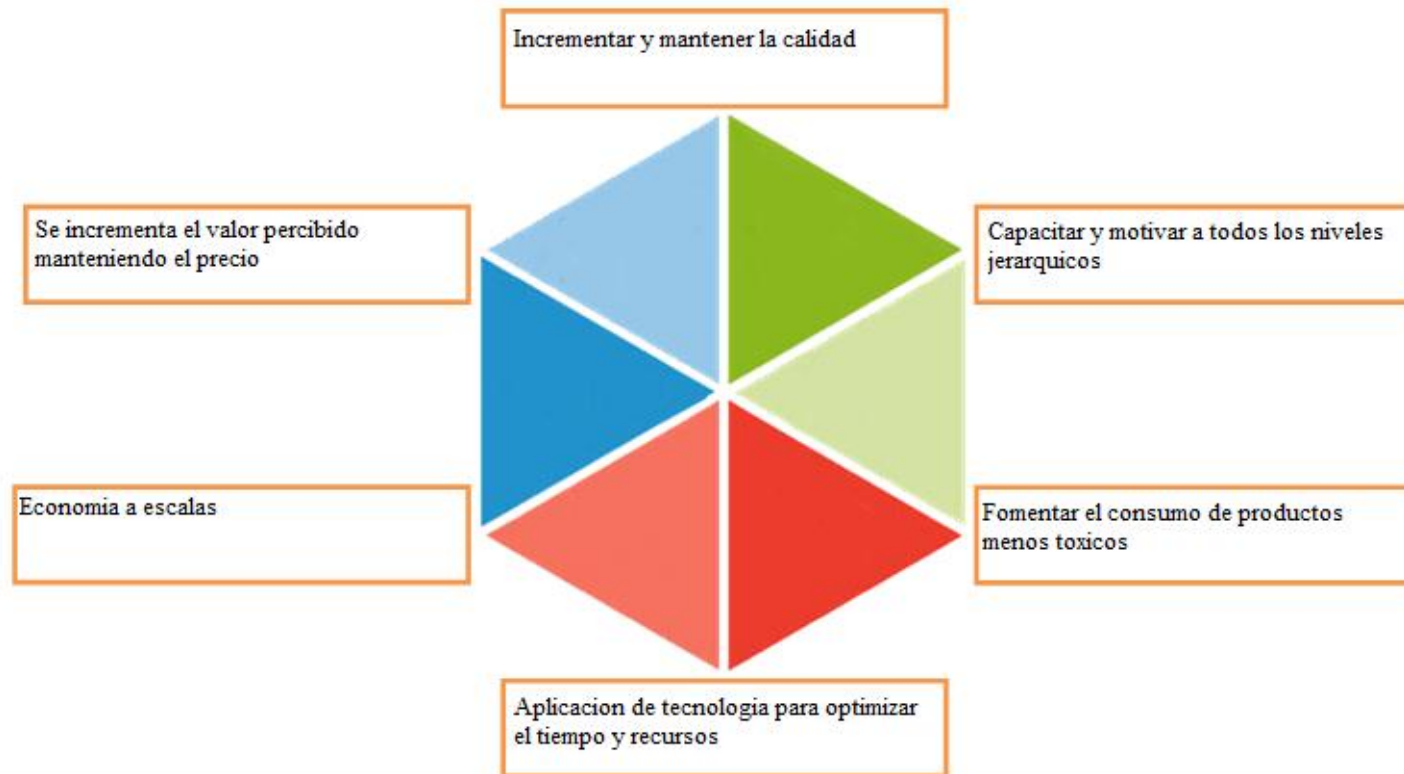


Diagrama No. 1 Hexágono Estratégico

Elaborado: Francisco Atienza

No.	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA		VERIFICADO	COMENTARIOS
				INICIO	FIN		
1	Implementación de tecnología GPS para optimizar el tiempo y recursos del departamento de ventas.	Gerente Departamento de ventas Departamento	Financieros Humanos Tecnologicos	09/01/2011	30/09/2011	Gerencia	
2	Encontrar las mejores alternativas de comercialización que generen mayor crecimiento debilitando a la competencia	Gerente Departamento de ventas	Financieros Humanos	10/01/2011	15/10/2011	Gerencia	
3	Realizar un análisis minucioso de las necesidades de la empresa donde se requieran realizar inversión mediante proyectos.	Gerente Departamento de ventas Contabilidad.	Financieros Humanos Tecnologicos	16/10/2011	25/10/2011	Gerencia	
4	Implementar descuentos y promociones constantemente para aprovechar la demanda existente.	Gerente Departamento de ventas	Financieros	09/01/2011	14/12/2011	Gerencia	
5	Incrementar el valor percibido manteniendo el precio de los productos.	Gerente	Financieros	12/01/2011	12/05/2011	Gerencia	
6	Realizar una capacitación y motivación constante a todo el personal de la empresa para lograr el buen uso de los recursos y aprovechar su potencial.	Gerente	Financieros Humanos	09/01/2011	14/12/2011	Gerencia	
7	Creacion de perfil en paginas de redes sociales.	Gerente	Financieros	10/01/2011	10/03/2011	Gerencia	
8	Incrementar los maximos y minimos de stock de la empresa	Gerente Departamento de ventas	Financieros	12/01/2011	12/10/2011	Gerencia	
Elaborado: Francisco Atencia	Valido: 14/12/2011						

MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Diagnostico organizacional.	El investigador	Recopilación de la Información	Humanos, Materiales, Empresariales.	Análisis de la información recopilada.
Procesa la información.	El investigador	Procesamiento de la Información	Humanos, Materiales.	Depuración Clasificación, y Análisis.
Interpretación de la información.	El investigador	Diseñar objetivos estratégicos	Humanos, Materiales, Financieros, Empresariales.	Ponderación de los objetivos estratégicos.
Prioriza las estrategias.	El investigador	Diseñar objetivos estratégicos que fortalezcan las oportunidades	Humanos, Materiales, Empresariales.	Mediante datos técnicos.
Establece formato de proyecto de mejora continua.	El investigador	Desarrollo de las actividades a realizarse en el proyecto	Humanos, Materiales.	Verificación del formato del proyecto establecido.
Revisa y aprueba Proyectos de mejora.	Gerente	Revisión y Aprobación del proyecto de mejora	Humanos, Materiales, Financieros.	Revisión objetiva del proyecto.
Verificación del seguimiento del proyecto de mejora.	Gerente	Seguimiento del proyecto de mejora	Humanos, Tecnológicos, Financieros.	Revisión de acuerdo al cronograma de actividades.

Cuadro Modelo Operativo Elaborado: Francisco Atencia

6.8 ADMINISTRACIÓN

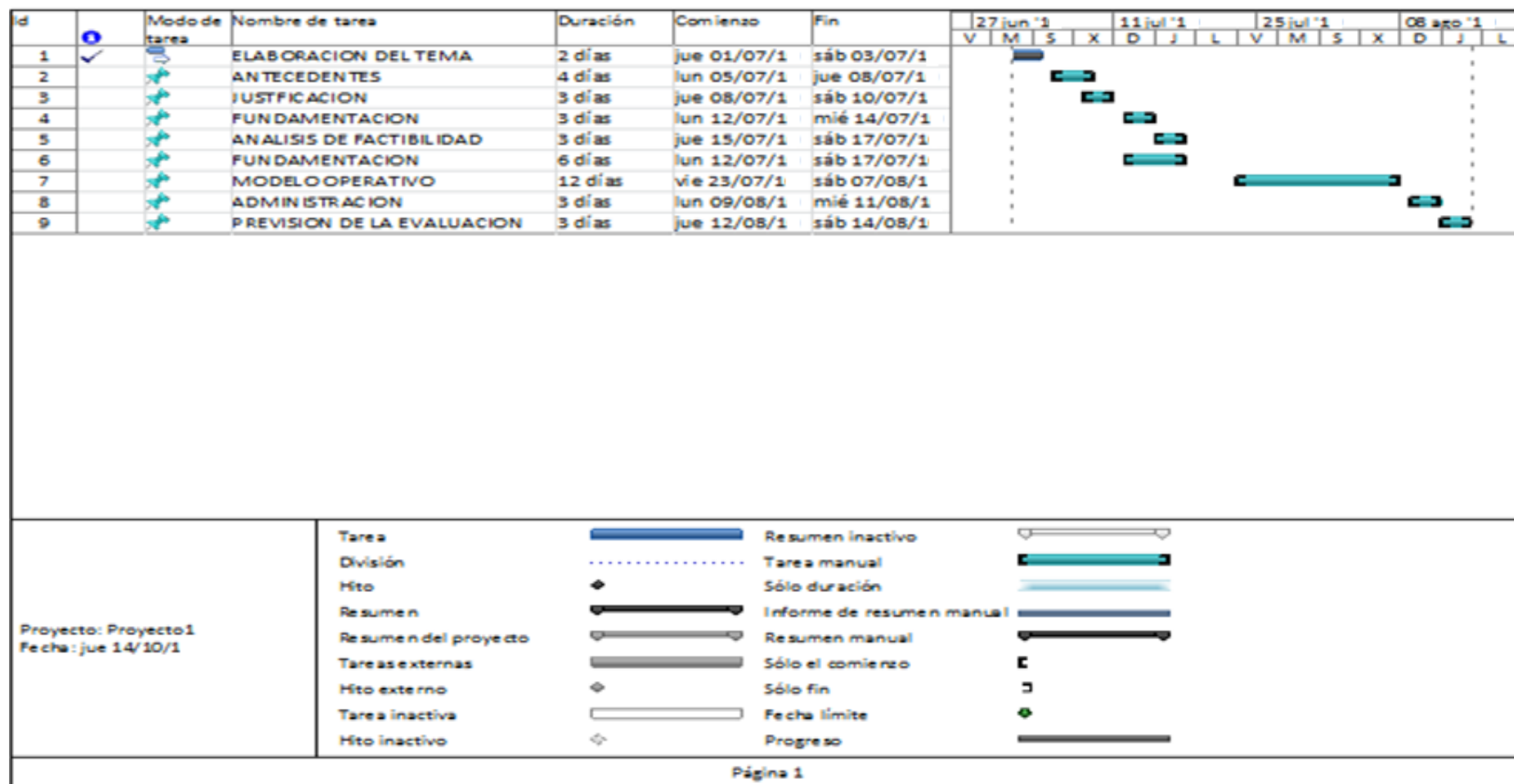
Recursos Económicos

RECURSOS	COSTO
Humanos	264.00
Materiales	336.00
Tecnológicos	1000.00
Financieros	400.00
TOTAL	2000.00

Tabla Recursos

Elaborado por: Francisco Atencia

CRONOGRAMA



PUNTO DE EQUILIBRIO DE PINTURAS UNIDAS S.A.

$$Y_p = a + (b * x)$$

Ventas

Años	a	B	x	Tendencias
2005	245,000.00	\$ 1,715.00	0	\$ 245,000.00
2006	288,000.00	\$ 1,715.00	1	\$ 289,715.00
2007	301,000.00	\$ 1,715.00	2	\$ 304,430.00
2008	332,000.00	\$ 1,715.00	3	\$ 337,145.00
2009	340,000.00	\$ 1,715.00	4	\$ 346,860.00
2010	355,000.00	\$ 1,715.00	5	\$ 363,575.00
2011	371,000.00	\$ 1,715.00	6	\$ 381,290.00
2012	400,000.00	\$ 1,715.00	7	\$ 412,005.00

Tabla N 1 Punto de equilibrio

Elaborado: Francisco Atencia

CUADRO DE TENDENCIA DE VENTAS

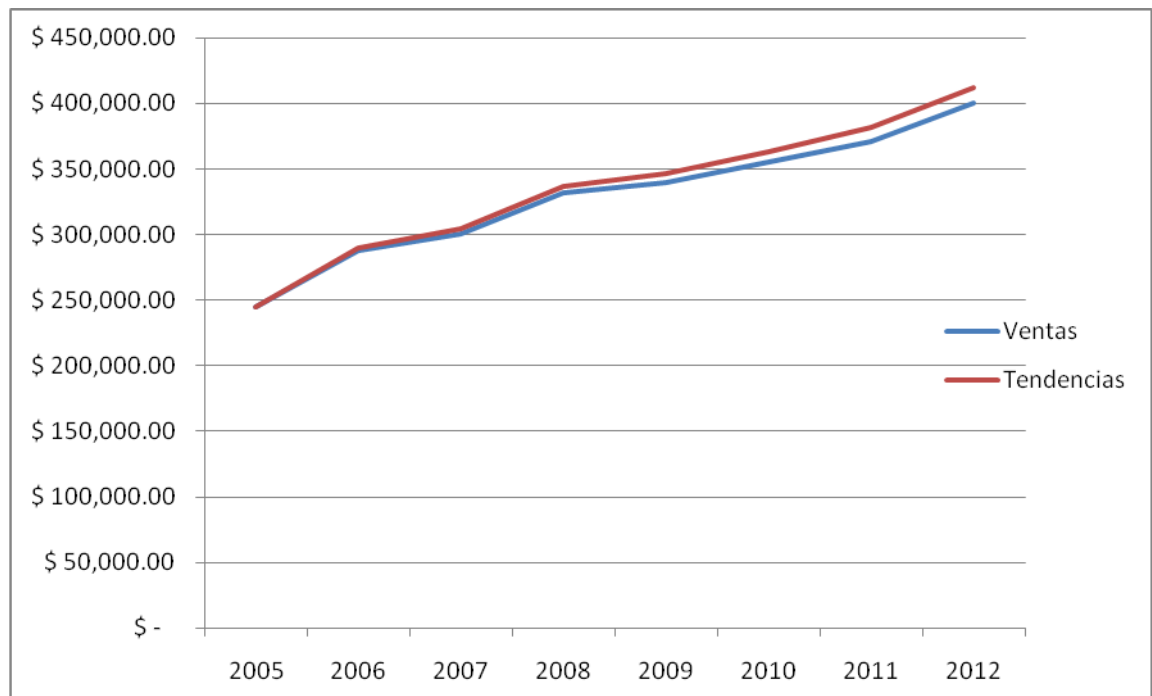


Tabla N 1 Punto de equilibrio

Elaborado: Francisco Atencia

Punto de Equilibrio

Costos fijos	\$	232,765.00
Costos Variables	\$	79,730.00
Ventas	\$	
Totales		400,000.00

Calculo del Punto Equilibrio

$$PE = CF / [1-(CV/VT)] = 290,710.96 \quad USD$$

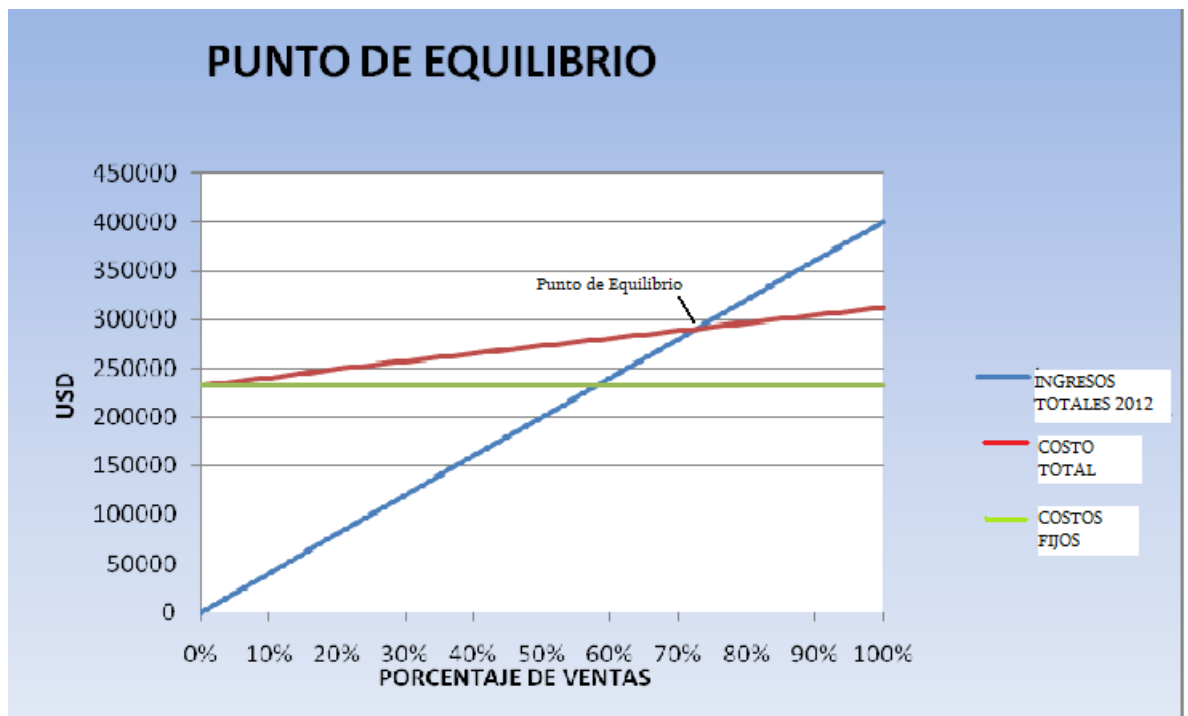
PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTO FIJO	=	232,765.00	USD
COSTO VARIABLE	=	79,730.00	USD
VENTAS TOTALES	=	400,000.00	USD

X	Y1	Y2	Y3
	Ingresos Totales 2012	Costo Total	Costos fijos
0%	0	232,765.00	232,765.00
10%	40000	240738	232,765.00
20%	80000	248711	232,765.00
30%	120000	256684	232,765.00
40%	160000	264657	232,765.00
50%	200000	272630	232,765.00
60%	240000	280603	232,765.00
70%	280000	288576	232,765.00
80%	320000	296549	232,765.00
90%	360000	304522	232,765.00
100%	400,000	312495	232,765.00

Tabla N 1 Punto de equilibrio

Elaborado: Francisco Atencia



Indice de Absorción

$$IA = \frac{\text{Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$IA = \frac{290,710.96}{400,000.00}$$

$$IA = 73\%$$

**DEL VALOR DE LAS VENTAS TOTALES FUERON
72.7% DESTINADAS PARA
ALCANZAR EL "Punto de
Equilibrio"**

MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (MPU)

$$MPU = 1 - IA = 27.3\%$$

MPU = MARGEN QUE PROPORCIONA
UTILIDAD

IA = INDICE DE
ABSORCIÓN

**ESTO QUIERE DECIR QUE LA REGION DE GANANCIAS
DE LA GRAFICA DE PE.
REPRESENTA EL 27,3%,**

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Presentación de la investigación realizada con el fin de resolver este problema investigativo; se obtuvo la información, la misma que permitió avanzar con este trabajo, se realizó un análisis con el fin de solucionar y alcanzar los objetivos propuestos al inicio de este tema investigativo.

Para obtener los resultados propuestos y su eficacia se contó con el apoyo de la empresa Pinturas Unidas S.A., clientes internos y externos quienes aportaron con información y criterios para realizar las debidas correcciones, mismas que constituirán la guía para esta investigación.

Se llegará a las recomendaciones en base al análisis de datos para demostrar la idoneidad y la eficacia de mejora continua.

La aplicación o puesta en práctica de la solución de este problema motivo de esta investigación, podrá ser puesta en práctica en los próximos meses. De esta manera podré realizar las acciones preventivas y correctivas, previa a una auditoría interna y externa de la Empresa determinando las no conformidades con el propósito de satisfacer a los clientes. Además, de ir conociendo la factibilidad del uso de las recomendaciones.

Es importante señalar que las acciones correctivas se los irán realizando paulatinamente para dar solución a este problema propendiendo lograr desarrollar la aplicación correcta del mejoramiento continuo en Pinturas Unidas logrando llegar a la excelencia de calidad en la organización y evaluando los resultados de las acciones aplicadas

SEGUIMIENTO Y CONTROL

La retroalimentación permite el control del modelo de gestión de calidad y las actividades que se van a desarrollar en la empresa, en caso de tener inconvenientes o no se encuentre dentro de lo planificado, la retroalimentación nos ayudará a tomar medidas de corrección en base a la información obtenida, para esto se reintegrarán los grupos de trabajo tomando a sus integrantes indistintamente y así poder aprovechar al máximo las habilidades de cada uno y cruzar información en un tiempo mínimo.

BIBLIOGRAFIA

SUAREZ, C. (2004). Sistemas de Información. Herramientas Prácticas para la Gestión Empresarial. Editorial Alfa omega. México, D.F.

BITTEL, L.R. (1992): Curso McGraw-Hill de Management en 36 Horas, McGraw-Hill, Madrid.

ALEXANDER SERVAT, ALBERTO G. (2002) Mejora continua y acción correctiva

PEARSON, D. (2000). Educación de México, S.A

CAMISON, C. (2007) Gestión de la calidad.

ALFONSO VASSEUR W. (1989) La clave de la ventaja competitiva.
Compañía Editorial Continental S. A Primera Edición

Michelena, (2004) Modelo de Gestión de Calidad para el Mejoramiento Continuo

Fuentes Electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>= En línea Citado el 10 de mayo del 2010 comentario: definiciones de varios autores que nos permite estructurar los conceptos.

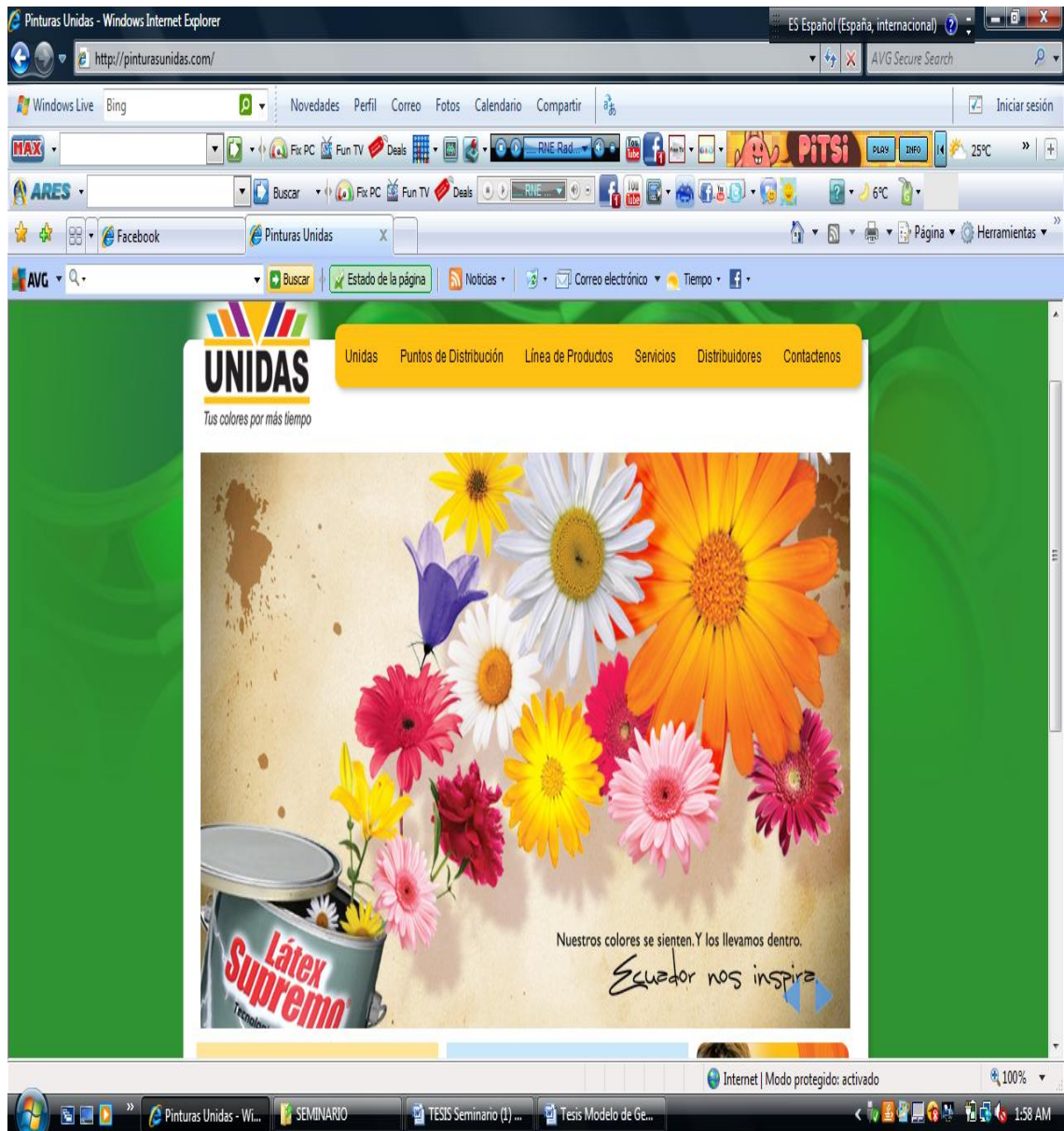
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.>= En línea citado el 11 de mayo del 2010 comentario: conceptos de satisfacción del cliente.

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>= En línea citado 12 de mayo del 2010 comentario cómo se encarna y transmite la cultura? Edgar H. Schein, Organizational Dynamics

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

http://www.gerentes.com/improplanventas_mk.htm
<http://www.trasagroup.com/sitio/index.php/servicios/estrategia-comercial>
<http://Www.Marketing-Xxi.Com/Etapas-De-La-Venta-O-Comercializacion-101.Htm>
<http://spanish.smetoolkit.org/spanish/es/content/es/292/Cartas-de-venta-exitosas>
<http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml>
<http://normas-iso-9000.blogspot.com/2007/12/modelo-malcom-baldrige-de-calidad.html>
<http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>
<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-1/principios-calidad>
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#dise>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
<http://www.promonegocios.net/venta/concepto-de-venta.html>
http://www.lnksolutions.com/areas_alineacion_medicion_rendimientoproveedores.html
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
<http://www.promonegocios.net/venta/concepto-de-venta.html>
<http://www.promonegocios.net/venta/concepto-de-venta.html>
<http://www.elprisma.com> *Sistemas de Información Gerencial*
<http://www.gestiopolis.com> *La Mercadotecnia en la Empresa*
<http://www.google.com.ec> *El proceso de Ventas*

ANEXOS



Misión y Visión | Pinturas Unidas - Windows Internet Explorer

ES Español (España, internacional)

http://pinturasunidas.com/mision-y-vision

Windows Live Bing Novedades Perfil Correo Fotos Calendario Compartir Iniciar sesión

MAX ARES Buscar Estado de la página Noticias Correo electrónico Tiempo 25°C

Facebook Misión y Visión | Pintur... X

AVG Buscar Estado de la página Noticias Correo electrónico Tiempo

Historia de la Empresa

Misión y Visión

Instalaciones

Política

Videos - Promos

Unidas - Misión y Visión

MISIÓN

Fabricar pinturas de alta calidad en las líneas, Arquitectónica, Automotriz, Madera, Industrial y Marina, desarrollar procesos tendientes a prevenir el impacto ambiental; a través del esfuerzo diario de quienes conforman la empresa, manteniendo una innovación constante, tendiente a que nuestros clientes, quienes representan nuestra razón de existencia en el mercado reciban de nosotros lo mejor.

VISIÓN

Nuestra visión es ser líderes en el ámbito nacional y atravesar las fronteras ecuatorianas para posicionar nuestros productos en otros mercados; basar nuestro liderazgo en la ética, valores y principios, que sustentan la empresa.

- Honestidad
- Respeto

Noticias

- ▶ Esmalte Supremo ACQUA
- ▶ Laca Catalizada Altos Sólidos
- ▶ Unilinte Alta Concentración
- ▶ NUEVOS TELEFONOS



Desde tu cámara a nuestro **Simulador**



Entra ahora y une a nosotros

Internet | Modo protegido: activado 100%

Misión y Visión | Pin... SEMINARIO TESIS Seminario (1) ... Tesis Modelo de Ge... 2:00 AM

Historia de la Empresa | Pinturas Unidas - Windows Internet Explorer

ES Español (España, internacional)

http://pinturasunidas.com/historia-de-la-empresa

Windows Live Bing

Novedades Perfil Correo Fotos Calendario Compartir

MAX

ARES

Facebook

Historia de la Empresa | ...

AVG

Historia de la Empresa

Misión y Visión

Instalaciones

Política

Videos - Promos

Unidas - Historia de la Empresa

PINTURAS UNIDAS S.A., fundada con capital totalmente ecuatoriano, inicia sus actividades el 16 de junio de 1967. Inicialmente la empresa se denominó PINTURAS UNITED Cía. Ltda. y se encontraba ubicada en el Km. 5 ½ de la Vía Daule, Guayaquil.

La línea más importante de producción era la Automotriz con sus productos "Lacas y Sintéticos". Ante decreto Gubernamental emitido con respecto a los nombres de empresas en inglés, se cambia la razón social de la empresa denominándose entonces PINTURAS UNIDAS Cía. Ltda; pasando en 1973, a conformarse como PINTURAS UNIDAS Sociedad Anónima.

Ante la gran demanda, posicionamiento en el mercado y al notable esfuerzo de sus accionistas, se constituye la nueva planta ubicada en el Km. 16 ½ Vía Daule, iniciándose las actividades en las nuevas instalaciones en el año de 1983, con lo cual se da mayor impulso a las líneas Arquitectónica e Industrial.

Posteriormente en su afán por incrementar su productividad y ser una empresa más eficiente y competitiva en el mercado, en 1989 se instala el molino más grande con el que cuenta la industria de Pintura en el país.

La búsqueda e investigación constante por desarrollar productos que constituyan nuevas opciones para los consumidores hace que en 1993 se implemente el sistema de entintado de bases de látex, otorgando a los usuarios mayor diversidad de colores para su elección. La calidad de los productos fabricados por la empresa, se fundamenta en la selección adecuada de sus materias primas, las cuales provienen de prestigiosas y reconocidas compañías internacionales; tales como DUPONT, BASF, BAYER, DOW, DEGUSSA, TROY INTERNATIONAL etc.

La empresa cuenta con líneas completas de pinturas de excelente calidad en las líneas: Arquitectónica, Industrial, Marina, Automotriz y Acabados para madera, así como la fabricación de resinas: Alquídicas, Poliester, y Estireno Acrílico Base agua; productos que son el resultado de la investigación constante acorde con las nuevas tecnologías.

Hacia el logro de la mejora continua, la empresa no ha escatimado esfuerzos y es así que a inicios del año 1998, se procede a la instalación del proceso de entintado para esmaltes

Internet | Modo protegido: activado

2:01 AM

Historia de la Empresa | Pinturas Unidas - Windows Internet Explorer

ES Español (España, internacional)

http://pinturasunidas.com/historia-de-la-empresa

Windows Live Bing

Novedades Perfil Correo Fotos Calendario Compartir

MAX

ARES

Facebook

Historia de la Empresa | ...

AVG

Historia de la Empresa

Misión y Visión

Instalaciones

Política

Videos - Promos

Unidas - Historia de la Empresa

"COLORIMIX", con lo cual se consigue incrementar la eficiencia y productividad de la empresa, a base de la tecnología de punta utilizada.

En noviembre/2000 el INEN, Instituto Ecuatoriano de Normalización en base al cumplimiento de las normas técnicas correspondientes concede a los productos de la línea arquitectónica el Sello de Calidad INEN.

EL ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas, otorga el 25 de octubre del 2000 la Certificación al Sistema de Calidad de Pinturas Unidas S.A, Certificación que se mantiene en cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001 vigente.

El diecinueve de noviembre del 2010, se otorga a PINTURAS UNIDAS, el Sello de Calidad INEN para el producto "Pintura para Señalamiento de Tráfico" Base Agua y Base Solvente; constituyéndose en pionera y única empresa en el país en lograr la certificación de calidad en este tipo de productos; garantizando al consumidor el suministro de pinturas que cumplen los estándares de calidad más exigentes

El compromiso de PINTURAS UNIDAS S.A, no sólo se encuentra encaminado hacia sus clientes, sino también hacia la sociedad y el Ambiente, es por esto que desde diciembre/2000 se implementa el Proyecto "Pintando Sonrisas" el cual permite minimizar el impacto ambiental y dotar de la pintura necesaria a escuelas de niños de escasos recursos a nivel nacional, lográndose alegrar el rostro de los niños ecuatorianos, mediante la donación de pintura reciclada entregada a los centros educativos más necesitados del país; el volumen de las entregas anuales se encuentra alrededor de los 10000 galones.

Han transcurrido más de cuarenta años desde aquel 16 de junio de 1967 en que PINTURAS UNIDAS inició sus actividades; hemos crecido y continuamos avanzando a pasos firmes como un equipo fuerte trabajador, liderado por Directivos visionarios y emprendedores, manteniendo como el compromiso más importante el lograr:

"LA SATISFACION TOTAL DE NUESTROS CLIENTES"

Noticias

Internet | Modo protegido: activado

2:02 AM



Nuestros colores se sienten. Y los llevamos dentro.

Ecuador nos inspira.

Ubicación Geográfica de la Empresa



La empresa se encuentra ubicada en la Parroquia Izamba km 1 Via a Pillaro