

33
201



**Universidad Nacional Autónoma
de México**



**Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN**



IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD EN LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
PEDRO LUCAS SANTOS

ASESOR: L. A. J. ALBERTO VIVEROS PEREZ

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

Importancia del Control de Calidad en la Investigación de Mercados.

que presenta el pasante: Pedro Lucas Santos,

con número de cuenta: 8510795-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Junio de 1994.

PRESIDENTE L.A. Jesús Alberto Viveros Pérez.

VOCAL L.A. Ignacio Rivera Cruz.

SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez.

PRIMER SUPLENTE L.A. Francisco Ramírez Amelas.

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Aralza.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS POR SER EL PAJON ESCEPTO DE LAS ALMAS.

A LA VIRGEN DE BILBAO POR JESU LO CONCEBIDO.

A MI MADRE: ESTRELLA ANTON JORJO Y MI PADRE: PEDRO NICOL ALCAZAR, POR MIAMATE CON PACIENCIA Y DEVOCION A TRAVES DE LOS AÑOS; CON PALABRAS Y COSTUMBRES QUE ME AYUDARON A CRECER.

"DARCIAS POR SU COMPAÑIA Y APOYO".

A MIS HERMANOS: ARACEL, JORGE Y JOSE LUIS, POR SU COMPAÑERIA DURANTE TODO ESTE TIEMPO.

AGRADECIMIENTOS :

A LA U.N.A.M. Y F.E.S.-CUAUHTLAN, POR PERMITIRME SER UNIVERSITARIO Y CUBRIR UNA ETAPA DE MI VIDA ACADÉMICA EN SUS INSTALACIONES.

A LOS PROFESORES:

DR. J. ALBERTO VIVEROS PEREZ.

DR. CELIA RODRIGUEZ CANEY.

POR TODOS LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE MI FORMACION PROFESIONAL.

A LOS DEMÁS MIEMBROS DEL M. JURADO.

LA. SIBILEO REVERA CRIU.

LA. PEREZA CRIU DANCKEZ.

LA. JUANESCO CATANACEY DANIELAS.

LA. ANIELICA XERONANDEZ ARAZGA.

A MIS AMIGOS:

LUPITA, RODRIGO, NIBO, NIVEL, CARLOS, FERNANDO, JASUELIN, ARACELI, PACO, MARCO, LIZY, CARMEL, J. MIBUELI, NOEMIA, ESTASO, MARIANI, VICTOR; POR TODOS AQUELLOS BUENOS MOMENTOS Y LOS QUE HAYAN POR COMPARAR.

INTRODUCCION.

El Profesionista debe ser entrenado y preparado para apartar soluciones que resuelvan problemas dentro de cierta área del conocimiento, ya que se encontrará con una serie de casos durante el desarrollo de su ejercicio profesional en los cuales se verá precisado a tomar decisiones favorables que solucionen los problemas de la forma más correcta.

El Hombre se encuentra sumergido en un contexto de fenómenos y eventos que tienen lugar en el universo.

Para captar y comprender lo anterior, el Hombre va segmentando el Universo, dando origen a las diversas ciencias, con lo cual crea una serie de comportamientos especiales, en los cuales agrupa y coloca una serie de fenómenos.

Uno de estos comportamientos está representado por las ciencias administrativas, que abarcan la Contabilidad, la Economía, la Administración, cuyo propósito es lograr un máximo aprovechamiento de los escasos recursos con que cuenta la humanidad. De acuerdo con el Profesor Arias Galicia, el Licenciado en Administración, debe de ser considerado como científico siempre y cuando promueva la solución de problemas utilizando una conducta racional y siguiendo una metodología fincada en procedimientos lógicos y objetivos.

La serie de problemas económicos, sociales, y tecnológicos pueden encontrar solución mediante la investigación.

Para encontrar estos remedios es necesario una constante preparación y estudio de parte del Administrador, ya que al ser la Administración una ciencia social, esto la lleva a estar evolucionando constantemente y a integrar una serie de razonamientos lógicos que agrupan un conjunto de principios, dando sostén al nacimiento de filosofías empresariales.

Debido a la universalidad de la Administración, los principios en los cuales se sustentan las nuevas corrientes administrativas; pueden ser aplicados en organizaciones de diversos países, diferentes al lugar en que estas nacieron.

Es aquí donde radica la importancia de conocer las aportaciones hechas por otras organizaciones de diversas latitudes, en cuanto al estilo de administrar y hacerlas más competitivas.

Una de estas corrientes es el Control Total de Calidad.

Dicha filosofía nace en Estados Unidos, y es llevada posteriormente de la Segunda Guerra Mundial a Japón, nación en la cual encuentra un campo propicio para su desarrollo, siendo su principal exponente el Dr. Edwards Deming, que propuso una nueva forma de competitividad organizacional basada en el Control total de Calidad. Con el transcurso del tiempo ésta teoría fue evolucionando y mejorándose con las aportaciones realizadas por diversos autores y organizaciones.

La esencia principal de este cúmulo de conocimientos descansa en la satisfacción de los requerimientos del cliente, esto se logrará por medio de sistemas de Administración que permitan elaborar productos y servicios con una mayor Calidad a través de la serie de Procesos, y actividades internas que sean necesarios para la elaboración de éstos; lo cual se verá reflejado en la satisfacción de las necesidades del Cliente externo de la organización.

Para lograr lo anterior se requiere la adopción por parte de las organizaciones de un Proceso de Mejoramiento Continuo, además de la concientización de los directivos de que la única forma de permanecer en el negocio, es ofreciendo productos de Calidad que ganen la lealtad del Cliente.

El Proceso de Mejoramiento Continuo conlleva una serie de fases y actividades, una de éstas manifestaciones está representada por el Proceso Cliente-Proveedor, el cual pretende elevar los niveles de Calidad y Competitividad de los Sistemas Administrativos de la organización.

La intención del presente trabajo es revisar las aportaciones realizadas por la filosofía de Calidad Total y encontrar la forma en que puede complementarse con las técnicas de Mercadotecnia.

Es necesario señalar que la propuesta del Proceso Cliente-Proveedor como parte integrante del Mejoramiento Continuo de la organización, fue facilitado por una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios, con la cual una vez determinadas las puntos a tratar en este trabajo, se llegó al acuerdo con las personas que otorgaron la información, de no mencionar el nombre de ésta organización a fin de mantenerla en el anónimo y no contradecir las políticas internas de esta institución.

De antemano se hace patente la gran deuda que se mantiene con dicha empresa al facilitar el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO :

| TEMA | PAGINA |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| INTRODUCCION..... | I |
| CAPITULO I . ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA..... | |
| 1.1.-¿QUIENES SON LOS ADMINISTRADORES? Y ¿CUAL ES SU FUNCION?..... | 2 |
| 1.2.- DEFINICION DE ADMINISTRACION..... | 4 |
| 1.3.- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS..... | 4 |
| PLANEACION..... | 4 |
| ORGANIZACION..... | 6 |
| DIRECCION..... | 6 |
| CONTROL..... | 7 |
| 1.4.- DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.... | 8 |
| 1.4.1.-DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA EN MEXICO COMO CAMPO PROFESIONAL..... | 11 |
| 1.5.- ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA..... | 12 |
| PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA..... | 12 |
| ORGANIZACION DE LA MERCADOTECNIA..... | 14 |
| DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA..... | 16 |
| CONTROL DE LA MERCADOTECNIA..... | 16 |
| 1.5.1.- MEZCLA DE MERCADOTECNIA..... | 17 |
| 1.6.- INVESTIGACION DE MERCADOS COMO HERRAMIENTA DE LA MERCADOTECNIA..... | 19 |
| 1.6.1.- DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA INVESTIG.DE MDOS. | 20 |
| 1.6.2.- IMPORTANCIA Y LIMITANTES DE LA INV.DE MDOS.... | 22 |
| 1.6.3.- PLANEACION Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION..... | 24 |
| IDENTIFICACION DEL PROBLEMA..... | 26 |
| PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS..... | 27 |
| DESARROLLO DE LA INVESTIGACION..... | 27 |

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| CAPITULO II. LA CALIDAD TOTAL Y LA FUNCION DE VENTAS.. | |
| 2.1.- DEFINICION DE VENTAS..... | 33 |
| 2.2.- IMPORTANCIA DE LAS VENTAS..... | 34 |
| 2.3.- ¿COMO SE TRABAJAN LAS VENTAS?..... | 36 |
| 2.4.- ¿ DONDE PUEDE INFLUIR LA CALIDAD TOTAL | |
| EN LAS VENTAS?..... | 45 |
| GARANTIA DE CALIDAD ANTES DE LA VENTA..... | 48 |
| GARANTIA DE CALIDAD EN EL MOMENTO DE LA VENTA.. | 50 |
| GARANTIA DE CALIDAD DESPUES DE LA VENTA..... | 51 |
| 2.5.- CALIDAD TOTAL,UNA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA..... | 53 |
| 2.5.1.- ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL..... | 56 |
| 2.6.- ESBOZO DEL CONTROL DE CALIDAD EN JAPON..... | 60 |
| 2.7.- FILOSOFIA DE LOS PRINCIPALES AUTORES DEL | |
| CONTROL DE CALIDAD. | |
| 2.7.1.- DR. W. EDWARDS. DEMING..... | 63 |
| 2.7.2.- DR. JOSEPH M. JURAN..... | 69 |
| 2.7.3.- DR. KAORU ISHIKAWA..... | 72 |
| 2.7.4.- PHILIP B. CROSBY..... | 76 |
| 2.7.5.- MASAANKI IMAI..... | 82 |
| 2.7.6.- LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD..... | 86 |
| CAPITULO III.PROPUESTA DE CALIDAD TOTAL EN UNA | |
| EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS..... | |
| 3.1.- EL PROCESO CLIENTE PROVEEDOR..... | 96 |
| 3.1.1.- IMPORTANCIA DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR..... | 97 |
| 3.1.2.- PASOS Y FASES DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR...100 | |
| FASE DE PLANEACION. | |
| PASO 1.¿ CUAL ES EL PRODUCTO QUE SE | |
| VA A GENERAR?..... | 102 |
| PASO 2.¿ QUIEN SOLICITA EL PRODUCTO?..... | 104 |
| PASO 3.¿ QUE DESEA EL CLIENTE?(REQUERIMIENTOS). | 108 |
| PASO 4.¿ CUALES SON LAS ESPECIFICACIONES | |
| DEL PROVEEDOR?..... | 117 |
| FASE DE ORGANIZACION. | |
| PASO 5.¿ CUALES SON LAS ETAPAS EN EL PROCESO | |
| DE TRABAJO?..... | 121 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| PASO 6. ¿CUALES SON LOS PUNTOS CRITICOS A CONTROLAR?..... | 123 |
| PASO 7. ¿TIENE EL PROCESO LA CAPACIDAD DE GENERAR EL PRODUCTO REQUERIDO?..... | 126 |
| FASE DE CONTROL. | |
| PASO 8. ¿ESTA EL CLIENTE SATISFECHO? ¿COMO PUEDE MEJORARSE EL REQUISITO?.... | 129 |
| PASO 9. ¿DONDE SE ENCUENTRAN LAS OPORTUNIDADES PARA SEGUIR MEJORANDO?..... | 130 |
| 3.1.3. INTERRELACION DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR CON LA INVESTIGACION DE MERCADOS..... | 131 |
| 3.1.4. APORTACIONES DE ESTE PROCESO..... | 140. |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 141 |
| CONCLUSIONES..... | 144 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 147 |
| FIGURAS : | |
| 1.1. EL CICLO DE DEMING..... | 29 |
| 1.2. PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR(FASE PLANEACION)..... | 31 |
| 2.1. CUERPO DE VENTAS ACTUAL..... | 38 |
| 2.2. REACCION EN CADENA..... | 47 |
| 2.3. LA SOMBRILLA DE KAIZEN..... | 83 |
| 2.4. ESTRATEGIA DE KAIZEN..... | 84 |
| 2.5. SIETE HERRAMIENTAS BASICAS..... | 87 |
| 2.6. DIAGRAMA DE PARETO..... | 88 |
| 2.7. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO..... | 89 |
| 2.8 HISTOGRAMAS..... | 90 |
| 2.9. PATRONES COMUNES DE DIAGRAMAS DE DISPERSION..... | 91 |
| 2.10. DIAGRAMAS DE DISPERSION..... | 92 |
| 2.11. GRAFICAS DE CONTROL..... | 93 |
| 2.12. HOJAS DE CHEQUEO..... | 94 |
| 3.1. PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR..... | 99 |
| 3.2. NEGOCIACION POR PRINCIPIOS..... | 113 |
| 3.3. TRABAJO EN EQUIPO..... | 116 |

CAPITULO 1. ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA.

- 1.1.- ¿QUIENES SON LOS ADMINISTRADORES? Y
¿CUAL ES SU FUNCION?
- 1.2.- DEFINICION DE ADMINISTRACION.
- 1.3.- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.
- 1.4.- DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.
- 1.4.1.-DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA EN
MEXICO COMO CAMPO PROFESIONAL.
- 1.5.- ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA.
- 1.6.- INVESTIGACION DE MERCADOS COMO HERRAMIENTA
DE LA MERCADOTECNIA.
- 1.6.1.-DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION
DE MERCADOS.
- 1.6.2.-IMPORTANCIA Y LIMITANTES DE LA INVESTIGACION
DE MERCADOS.
- 1.6.3.-PLANEACION Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

CAPITULO 1.

1.1.¿ QUIENES SON LOS ADMINISTRADORES Y CUAL ES SU FUNCION?

Para responder a está pregunta debemos primero ubicarnos on donde llevan a cabo sus actividades los administradores, y la respuesta es en una organización.

El término organización tiene dos sentidos :

El primero se refiere a la organización como un proceso o una ordenación sistemática de recursos llevada a cabo para alcanzar un objetivo específico.

El segundo señala a la organización como una entidad o grupo social que abarca una diversidad de agrupaciones como son: una escuela, una universidad, iglesias, gasolineras, oficinas gubernamentales, equipos de fútbol, empresas pequeñas, grandes, etc., es este concepto el que se tratará aquí.

Con lo cual un administrador puede trabajar en cualquier tipo de organización, ocupando puestos en la cima u otros, y en diversas localidades , pero teniendo una característica en común: Todos desarrollan actividades que están íntimamente ligadas con la Administración.

Así como los administradores tienen características en común, las organizaciones también lo poseen, y estas podemos delimitarlas en tres grupos:

- 1.-Las Organizaciones tienen un objetivo definido , estos pueden ser: social y/ o económico y/o de servicio.
- 2.-Las Organizaciones están compuestas por personas.
- 3.-Las Organizaciones son sistemas abiertos que poseen un ordenamiento estructural y sistemático que define y delimita el comportamiento y la forma de actuar de sus miembros. Esto incluye la definición de autoridad y responsabilidad de sus integrantes.

Pero debemos de aclarar que al formar parte los administradores de una organización, tienen interacción con los demás individuos que no son administradores ; y es aquí donde podemos dividir a estos integrantes como operarios y administradores.

Los primeros son aquellos que llevan a cabo directamente una tarea o trabajo y no tienen la obligación de supervisar a otros .

Los administradores dirigen la actividad de otros , y es este el rasgo que los diferencia.

Es decir la función principal del administrador como lo señala Agustín Reyes Ponce: 'Consiste en hacer las cosas a través de otros'.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto , la tarea de los administradores bien ejercida, se considera como una de las claves para solucionar los más grandes problemas que aqueja nuestra sociedad , dado que su objetivo principal es aumentar la productividad.

Peter Drucker afirma que no existen países desarrollados y países subdesarrollados , sino países que saben administrar la tecnología existente , sus recursos disponibles y potenciales ; y países que aún no lo saben . En otros términos ; países administrados y países sub-administrados.

1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Una vez delimitada cual es la función del administrador , es importante señalar la definición de Administración.

Administración de acuerdo con el Profesor J. Antonio Fernández Arena es: "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura , y a través del esfuerzo humano coordinado."(1)

1.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Los Administradores para poder llevar a cabo su tarea tienen una herramienta valiosa: la Ciencia de la Administración, integrada por los principios administrativos , los cuales fueron propuestos principalmente por Henri Fayol, y en el transcurso del tiempo han variado en cuanto a la forma que cada uno de los autores le ha dado, pero siendo universalmente aplicados; buscando siempre eficiencia (relación entre esfuerzos y resultados) y eficacia (lograr alcanzar los objetivos propuestos por la organización).

Las funciones Administrativas se establecen en el Proceso Administrativo y han sido resumidas comúnmente en cuatro básicas a saber, que son las siguientes:

PLANEACION: Consiste en tratar de visualizar el futuro a fin de delimitar las fuerzas y debilidades de la organización o desde el punto de vista de la Teoría de Kurt Lewin, lograr el equilibrio Cuasi-Estacionario entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas a fin de trazar un plan de acción a seguir definiendo los objetivos a alcanzar por la organización, coordinando e integrando actividades por medio de planes jerárquicamente estructurados.

De acuerdo con Munch Galindo la importancia de la planeación se ve reflejada en los siguientes puntos:

- 1.- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos
- 2.- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- 3.- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- 4.- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- 5.- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- 6.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas o empirismos.
- 7.- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- 8.- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- 9.- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales prepara a la empresa.
- 10.- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- 11.- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- 12.- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- 13.- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- 14.- La moral se eleva sustancialmente al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen los esfuerzos.
- 15.- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.**(2)

ORGANIZACION: Su actividad es diseñar la estructura material y personal de la empresa, definiendo la autoridad y responsabilidad de las tareas, quien las debe de realizar, en donde se deben de llevar a cabo y la forma en que se agrupan estas.

''Su importancia radica en :

- 1.- Es de carácter continuo
- 2.- Es un medio
- 3.- Suministra los métodos
- 4.- Evita la lentitud o ineficiencia de las actividades
- 5.- Reduce o elimina duplicidad de esfuerzos ''(3)

DIRECCION: Básicamente son funciones de liderazgo en las cuales el administrador debe de dirigir y coordinar al personal, tomando decisiones acerca de cuál es el canal de comunicación más adecuado, motivando al personal, resolviendo conflictos entre el mismo y solucionando la resistencia que se produce al cambio.

La importancia de está función administrativa se encuentra en los siguientes puntos :

- '1.- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2.- A través de ella se logran las formas de conducta, más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- 3.- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente , en la productividad.
- 4.- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos , la implementación de métodos, de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- 5.- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione' (4)

CONTROL: Esta función del Administrador consiste en verificar que el desempeño real ocurra de acuerdo a las metas establecidas previamente, señalando las posibles desviaciones que se pueden presentar, regresando a la organización al camino señalado.

La función de control es importante debido a que:

- 1.- Establece medidas para corregir las actividades.
- 2.- Se aplica a todas las cosas, a las personas y a los actos.
- 3.- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
- 4.- Localiza a los sectores responsables de la administración.
- 5.- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
- 6.- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- 7.- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa'(5)

Por lo general esta es la forma en la que se agrupan comúnmente las funciones administrativas, variando de acuerdo al enfoque de cada autor, recordando que también existen funciones organizacionales producto de la División del trabajo y que se tratarán en el siguiente punto.

1.4. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.

Dentro de la Administración existen áreas funcionales las cuales se encargan de realizar una serie de actividades para la consecución de los objetivos generales.

Estas áreas comúnmente se identifican como: Producción, Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia, para el desarrollo de este trabajo, nos enfocaremos al estudio de esta última.

De igual forma que al tratar de definir el concepto de Administración, el de Mercadotecnia es tan amplio que durante el transcurso del tiempo han existido una gran cantidad de definiciones. El concepto de Mercadotecnia ha sustituido al de ventas, este último inicia con los productos ya existentes en la organización y su actividad principal, se relaciona con la promoción y venta de los mismos a fin de elevar el volumen de las ventas; el concepto de Mercadotecnia comienza con la Investigación de las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, lleva a cabo una secuencia coordinada de programas y productos para poder satisfacer a dichos clientes, derivándose las utilidades de esta satisfacción.

Durante el transcurso del tiempo la mercadotecnia ha tratado de ser definida por diversos autores, resaltando los aspectos que se consideran más importantes, variando el enfoque de un autor a otro.

American Marketing Association la define como la relación de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

Martin L. Bell la identifica como la función gerencial de planear estratégicamente, dirigir y controlar la aplicación del esfuerzo de la empresa hacia programas que proporcionen utilidades y que provean la satisfacción de los consumidores: función que implica integración de todas las actividades de la empresa (incluyendo producción, finanzas y ventas) hacia un sistema unificado de acción.

Lincoln Clark nos dice: la mercadotecnia es la ciencia social que se ocupa de las transacciones del mercado.

Con lo anteriormente expuesto podemos definir Mercadotecnia de la siguiente manera :

MERCADOTECNIA : Es una técnica cuyo objetivo es el satisfacer las necesidades de los clientes reales y/o potenciales a través de intercambios favorables a la organización. Esto conlleva a determinar los valores del mercado específico al cual piensa dirigir la organización sus esfuerzos a fin de satisfacer los requerimientos del cliente en una manera más eficiente que la competencia.

De acuerdo a la expresión anterior, la Mercadotecnia cobra gran importancia en la mayor parte de los países, con economías de mercado ya que al igual que la Administración, puede ser aplicada a diferentes tipos de organización; lucrativas o no lucrativas, haciendo distinción entre Mercadotecnia comercial, Mercadotecnia social y Mercadotecnia política.

Enfocándonos a la Mercadotecnia comercial, tenemos que su base es imponer en el mercado, es decir crear productos que los consumidores necesiten, esto es lógico debido a que en una organización la división de Mercadotecnia, es la que mayor contacto tiene con los consumidores y por ello es la mejor capacitada para descubrir las necesidades de estos.

La división de Mercadotecnia debe de descubrir los cambios y las preferencias de los consumidores antes que la competencia. Esta información debe de conducir a la planeación y desarrollo de nuevos productos que satisfagan los requerimientos del cliente, convirtiéndolos en planes y programas que traduzcan el lenguaje del consumidor.

Para poder llevar a cabo dichas actividades, debemos de implementar las fases del proceso mercadológico, del cual sobresalen las siguientes:

- (1).- Establecimiento de un Sistema de Investigación de Mercados.
- (2).- Elaboración de la mezcla de mercadotecnia.
- (3).- Realización del presupuesto comercial.
- (4).- Ejecución y control.
- (5).- Evaluación.

Resumiendo, al lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, la empresa obtiene utilidades al comercializar sus productos lográndose los beneficios consiguientes; crecimiento económico de la empresa, creación de nuevos empleos, etc...

1.4.1. DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA EN MEXICO COMO CAMPO PROFESIONAL.

Al fundar los Aztecas en 1325 la gran Tenochtitlán, las manifestaciones de comercio se dan con los llamados Pochtecas y otros comerciantes que de manera ocasional o permanente vendían aves, frutas, baratijas, etc., en tianguis costumbre que todavía en nuestros tiempos subsiste.

Posteriormente con la llegada de los españoles las costumbres van cambiando construyéndose mercados y edificios especialmente edificados para el comercio.

Debido a la planificación urbana que provoca la concentración de los poderes, militares, civiles y religiosos en el centro de la ciudad, los comerciantes aprovecharon esta circunstancia para instalarse cerca de ellos, hábito que sobrevive en la actualidad.

A partir de la década de los 40's en México empieza a tener auge el concepto de Mercadotecnia siendo pionero en este ámbito el de Gerencia de Marca creado por Procter and Gamble. La pauta en cuanto a innovaciones y aplicación de la Mercadotecnia está dada por las empresas transnacionales instaladas en el país.

Al igual que el puesto de Gerente de Marca, se crean otros como ejecutivo de cuenta, mercadólogo, Gerente de departamento, etc., ampliándose el campo profesional de la Mercadotecnia.

Otra innovación importante está representada por los centros de compra integrada por las plazas comerciales, macrocentros, autoservicios, etc.

En la actualidad para muchas empresas cobra gran importancia el concepto de Globalización de Mercados, con lo cual estas organizaciones están pensando en elaborar productos de mayor calidad para competir a nivel internacional.

1.5. ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA.

Aunado a los diferentes cambios que se dan en el mundo, una organización se ve inmersa en el desarrollo de diversas actividades encaminadas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. A fin de alcanzar el éxito, la determinante fundamental en cualquier organización, sería su capacidad de administrar; es por esto que reviste importancia la administración de la mercadotecnia, entendiéndose como un proceso sistemático que conlleva las fases de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a la consecución de los intercambios deseados con los mercados objetivo y cuya misión es convertir en recursos económicos los inventarios. El proceso de la Administración de la Mercadotecnia dentro de cada una de sus fases posee las siguientes actividades:

-PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA:

Laura Fisher propone la siguiente serie de actividades para llevar a cabo la fase de planeación de mercadotecnia:

(1).-Análisis de la situación de la empresa.

Propiamente es un diagnóstico en el cual se estudiarán los factores internos y externos de la organización.

Dentro de los internos debemos de analizar los siguientes:

- (a) Del Producto
- (b) De Marca
- (c) De Embalaje
- (d) De Precio
- (e) De Publicidad
- (f) De Canales de Distribución
- (g) De Consumo

En los externos:

- (a) Sistemas económicos existentes
- (b) Competencia
- (c) Sistema jurídico
- (d) Mercados existentes (condiciones socioeconómicas generales).

(2).-Fijación de objetivos de la Mercadotecnia.

Consiste en determinar lo que se quiere alcanzar con las diversas actividades mercadológicas a realizar. Para ello debemos de basarnos en las reglas existentes para la fijación de objetivos.

(3).-Selección de estrategias y tácticas según circunstancias.

A fin de alcanzar los resultados esperados por la empresa se debe de desarrollar la estrategia de Mercadotecnia, ya que está es el punto clave para llevar a cabo un plan de acción utilizando los recursos de la organización.

La estrategia de Mercadotecnia comprende al análisis y selección del mercado meta al que se quiere llegar para que esta información sirva como base para el desarrollo de planes como: el plan del producto, plan de promoción, plan de mercado, etc..., y la fijación de programas y pronósticos de mercadotecnia.

(4).-Evaluación de los resultados.

Consiste en llevar a cabo una revisión periódica de los resultados obtenidos a fin de corregir desviaciones y retroalimentar al sistema con la información obtenida.

ORGANIZACION DE LA MERCADOTECNIA.

Para poder llevar a cabo el plan de la mercadotecnia es necesario poner en marcha el proceso que delimitará la responsabilidad y asignará la autoridad a cada integrante del equipo.

Fundamentalmente la organización del departamento de Mercadotecnia puede agruparse de la siguiente forma:

'Formas de organización generales'

(a).- Lineal

- Donde el mando es centralizado
- Se delimitan las responsabilidades
- Para todas las funciones existe un solo jefe

(b).- Funcional

- Para cada función existe un jefe
- Organizados de acuerdo a las funciones generales de la mercadotecnia como: investigación de mercados, publicidad, etc.

'Formas de organización especiales'

(a).- División geográfica

Las empresas que operan a nivel nacional e internacional dividen con frecuencia sus organizaciones de mercadotecnia en distritos geográficos o territorios.

Las ventajas que representa este tipo de organización son las siguientes:

- Nos permite atender los problemas locales con prontitud.
- Mejor control riguroso sobre los vendedores.
- Se conoce con mayor precisión la forma del mercado.
- Se atiende de forma inmediata a la clientela.

(b).- Organización por tipo de cliente.

En las empresas que venden a varios tipos de clientes, la organización está frecuentemente dividida en fracciones según la clase de cliente.

Las ventajas que presenta son las siguientes:

- Mayor control sobre los distintos tipos de clientes.
- Permite la especialización de los vendedores.

(c).- Organización por tipo de producto.

Esta organización se presenta cuando la empresa produce una gran variedad de productos o la heterogeneidad de estos es tan amplia que dificulta su manejo.

Las ventajas son:

- Se logra una dirección y control de ventas más sencillo
- Se hace más eficaz la descentralización de la gerencia y se forman ejecutivos mejor preparados, los cuales funcionarán de esta forma al confiarseles una considerable autoridad en el planteamiento y en las operaciones de ventas.

De acuerdo a las necesidades de cada empresa se adoptará el tipo de organización que satisfaga sus requerimientos, utilizando alguno de los tipos de organización o la combinación de estos.

DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA

El personal que lleva a cabo la dirección de Mercadotecnia, tiene como función principal tomar decisiones sobre su área (resolver problemas y necesidades de los consumidores). Llevan intrínsecas las tareas de determinar las metas y planes a seguir para cumplir con los objetivos asentados en la planeación.

Para la dirección es importante establecer una buena comunicación, ya que de esta forma el personal estará consciente de los objetivos generales y los logros realizados por la organización, además de conocer lo que debe de realizar cada departamento y la forma en que está se integra a las otras funciones de la organización.

CONTROL DE LA MERCADOTECNIA

El proceso de control de la Mercadotecnia consiste en evaluar los resultados obtenidos contra los estándares establecidos y retroalimentarnos de la información obtenida a fin de disminuir las diferencias que existían al hacer la comparación.

*Para ello podemos basarnos en los siguientes puntos:

- (a).- Establecer normas de actuación
- (b).- Análisis de ventas
- (c).- Análisis de participación en el mercado
- (e).- Análisis del costo de la mercadotecnia
- (f).- Evaluación de la actuación
- (g).- Llevar a cabo una acción correctiva *(6)

1.5.1. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Después de haber realizado el análisis de las amenazas y oportunidades, fuerzas y debilidades que tiene una marca o un producto, procedemos a realizar la mezcla mercadológica.

Dicho paso puede ser considerado como un proceso creativo debido a que en él, se va a desarrollar el camino para poder ajustar los recursos a las oportunidades y problemas del producto.

Philip Kotler da la definición de la mezcla de Mercadotecnia:

'Es el conjunto de variables controlables de la Mercadotecnia que la firma combina para suscitar las respuestas que desea por parte del mercado meta. Es todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto'(7)

De acuerdo a la clasificación cuádruple del profesor Mc. Carthy conocida como las cuatro P's, los elementos componentes de la mezcla son:

'Producto.- Incluye la planeación y el desarrollo de los productos y/o servicios apropiados para ser comercializados por la compañía. se requieren estrategias para cambiar productos existentes, agregar nuevos productos y tomar otras acciones que afecten la composición de los productos en el mercado .

Se requieren decisiones estratégicas en relación con las marcas , los empaques, los envases y otras características del producto.

Precio. - Se deben de definir estrategias relacionadas con descuentos, pago de fletes y otras variables relacionadas con el precio.

Plaza. - La responsabilidad de la Gerencia consiste en: 1) Seleccionar y manejar los canales de distribución a través de los cuales los productos llegarán al mercado adecuado en el momento oportuno; y 2) Desarrollar un sistema físico de distribución para manejar y transportar los productos a través de dichos canales.

Promoción. - La publicidad, la venta personal y la promoción de ventas son las principales actividades de promoción. (8)

Estos cuatro elementos se interrelacionan entre sí, por lo que cualquier decisión en alguno de ellos afectará las acciones de los otros. Además de que la mezcla de mercadotecnia se ve afectada por factores externos e internos que no forman parte de la mezcla mercadológica contando con el apoyo e influencia de estos últimos.

1.6. INVESTIGACION DE MERCADOS COMO HERRAMIENTA DE LA MERCADOTECNIA.

Cuando hablamos de Mercadotecnia pensamos inmediatamente en que un establecimiento de negocios debe de dirigirse en beneficio de los clientes.

Para lograr esto la Mercadotecnia tiene una serie de funciones, las cuales le ayudarán a satisfacer las necesidades de los clientes, que incluyen:

- Investigación de Mercados
- Distribución
- Promoción (incluye publicidad)
- Ventas
- Servicio posterior a la venta

Todas estas actividades forman un ciclo, el cual debe de repetirse constantemente a fin de poder revisar las funciones y lograr un mejoramiento continuo, para lograr imponer en el mercado; dicho planteamiento es la base de la mercadotecnia y del control de calidad, expresado de otra forma: se deben de crear productos que los consumidores busquen.

Para lograrlo, la Mercadotecnia debe de llevar a cabo este ciclo comenzando con la Investigación de Mercados, la cual deberá percibir las tendencias y descubrir las necesidades de los clientes en forma anticipada a la competencia.

De esta forma el departamento de Mercadotecnia tendrá el cúmulo de información necesaria para planear y desarrollar programas destinados a satisfacer a los consumidores.

1.6.1 DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Existe una diversidad de definiciones de Investigación de Mercados, las cuales se diferencian por el enfoque o importancia que le da cada autor, a continuación se mencionan una serie de estas con el propósito de considerar lo más importante y llegar así a una definición.

-Harvard Bussines School dice que es la obtención, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relativos a la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

-Kotler la define como el análisis sistemático del problema, construcción de modelos y hallazgos que permitan mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios.

Para Kinnear y Taylor es un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la previsión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados.

López Altamirano la define como: El arte de acumular, ordenar, clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos o descriptivos, que se obtienen de fuentes directas o indirectas, ya sean internas o externas para ser utilizadas por la dirección de una negociación con objeto de aumentar las utilidades netas, bien sea aumentando el volumen de ventas, disminuyendo su costo y el de distribución, bien sea de ambas maneras.

Las anteriores definiciones coinciden en los siguientes puntos:

- (1).- Obtención y recopilación de datos
- (2).- Análisis de los mismos
- (3).- Interpretación de los datos para desarrollar una adecuada toma de decisiones.

Por lo tanto una definición podría ser la siguiente:

Investigación de Mercados es una técnica que en forma sistemática se encarga de recopilar, clasificar, analizar e interpretar datos y hechos que sirvan a la dirección de una empresa para una adecuada toma de decisiones y al área de Mercadotecnia como base para realizar las demás funciones mercadológicas a fin de crear productos que los consumidores busquen.

Con el análisis anterior se puede deducir que el objetivo principal de la Investigación de Mercados es el de proporcionar información útil para identificar los hechos y problemas mercadológicos que se presenten y así poder realizar una adecuada toma de decisiones en el momento oportuno y preciso.

1.6.2. IMPORTANCIA Y LIMITANTES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Al formar parte las organizaciones de una sociedad compleja y cambiante en cuanto a gustos, deseos y preferencias, aunado al avance tecnológico; necesitan del auxilio de la técnica de Investigación de Mercados a fin de evitar que la competencia vuelva obsoletos sus productos, servicios, programas, etc., tratando de adelantarse a esta y seguir siendo competitivos.

La Investigación de Mercados ayudará a obtener la información necesaria para llevar a cabo la fase de planeación estratégica, táctica u operacional con respecto a productos, precios, promoción, consumidores, distribución, competencia, etc., estableciendo planes y políticas a seguir con respecto a mercados reales y/o potenciales .

De acuerdo con David A. Aaker es importante establecer un Sistema de Información y Planes de Marketing, porque este juega tres papeles importantes en el proceso de Investigación de Mercados.

1.- El servicio de información.- Consiste en contestar de forma directa algunas preguntas de la Investigación utilizando los resultados de investigaciones previas y el contenido de los sistemas actuales de vigilancia del medio ambiente.

2.- Recibir los resultados del estudio de Investigación. Significa que el sistema de información debe estar enfocado a conservar la información en una forma que sea accesible, para que posteriormente pueda ser ocupada desde un punto de vista diferente al del estudio que originó la Investigación.

3.- Efectuar la investigación. El interés se centrará en los problemas u oportunidades que necesitan ser aclarados, cuyas consecuencias son inciertas o que incluyen el desarrollo de nuevos programas, productos o servicios.

Otro factor importante de la Investigación de Mercados se ve reflejado en el propósito compartido entre el gerente y el investigador de lo siguiente:

'(A).- Alternativas de decisión a ser evaluadas.

¿Cuáles son las alternativas que se están estudiando?

¿Cuál es el criterio para seleccionar entre las alternativas?

¿Cuál es la oportunidad o la importancia de la decisión?

(B).- Problemas u oportunidades a ser estudiadas

¿Qué problemas u oportunidades se anticipan?

¿Cuál es el alcance de los problemas y los posibles motivos?

(C).- Usuarios de los resultados de la Investigación.

¿Quiénes son los que toman las decisiones?

¿Existen algunos propósitos secretos? '(9)

La Investigación de Mercados también tiene una serie de limitantes que es necesario que el investigador conozca a fin de obtener la eficiencia y eficacia requerida al implementar esta técnica.

Las limitantes más importantes son:

(a).- El costo de la Investigación (Si es mayor a los beneficios que se esperan, no hay que llevarla a cabo).

(b).- Puede existir desconocimiento y resistencia al aplicar esta técnica.

(c).- Tiempo necesario para llevar a cabo la Investigación.

(d).- Dificultad para obtener resultados cien por ciento confiables al manejar variables no controlables.

1.6.3. PLANEACION Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

La planeación y diseño de la Investigación de Mercados varía de una organización a otra, de acuerdo al fin que se persigue, existiendo una diversidad de autores que la agrupan en cronologías y enfoques diferentes; entre los más representativos tenemos:

La propuesta de Laura Fisher en su libro Investigación de Mercados, el cual abarca los siguientes puntos:

- (1).- Determinación del objetivo
- (2).- Investigación preliminar
- (3).- Determinación de la hipótesis
- (4).- Método básico de recolección de información
- (5).- Determinación de la muestra
- (6).- Diseño del cuestionario
- (7).- Prueba piloto
- (8).- Trabajo de campo
- (9).- Tabulación
- (10).- Análisis e interpretación
- (11).- Conclusiones
- (12).- Presentación del informe final.

Boyd y Westfall, agrupan conforme a las actividades principales, el proceso de Investigación de Mercados se considerará conformado por los siguientes puntos:

- (1).-Formulación del problema
- (2).-Determinación de las necesidades de información
- (3).-Diseño del proyecto de investigación
- (4).-Selección de un tipo de muestra
- (5).-Determinación del tamaño de la muestra
- (6).-Organización del trabajo de campo
- (7).-Tabulación y análisis de datos recopilados e informe de los resultados

B. Shoner, nos dice que el punto de partida para el proceso de Investigación de Mercados consiste en fijar los objetivos del estudio. Posteriormente el investigador confirmará por medio de diversos procedimientos, el tipo de información que se necesita y la forma en que ésta se debe de emplear . El procedimiento está integrado por los siguientes pasos:

- (1).-Identificar y definir el problema.
- (2).-Comprobar los problemas mediante hipótesis.
- (3).-Crear un diseño de investigación para probar las hipótesis.
- (4).-Recopilar y tabular datos.
- (5).-Analizar e interpretar la información.
- (6).-Presentar a los posibles usuarios.

David Aaker define los siguientes pasos para implementar un estudio de Investigación de Mercados:

- (1).-Llegar a un acuerdo sobre el propósito de la investigación. Esto implica determinar las decisiones que deben de ser apoyadas, los problemas u oportunidades que deben de estudiarse, o la tarea de análisis de mercado que existe.
- (2).-Convertir el propósito de la investigación en objetivos específicos de la investigación.
- (3).-Estimar el valor de la investigación.
- (4).-Diseñar el estudio de la investigación. El diseño de la investigación, implica generalmente, la selección de un enfoque de investigación y la especificación de los aspectos del estudio, como cuestionario y plan de muestreo.
- (5).-Implantación del diseño, recolectar y analizar los datos y preparar un reporte.

La organización podrá emplear cualquier serie de actividades para realizar un estudio de Investigación de Mercados, utilizando los anteriormente mencionados o creando una nueva propuesta que satisfaga los requerimientos del cliente en forma más rápida que la competencia.

La Investigación de Mercados deberá de proporcionar la información requerida para el desarrollo de la Planeación estratégica de la Gerencia.

Dicha Planeación deberá de estar orientada hacia el consumidor, es decir las organizaciones deberán de fabricar productos y/o servicios que los consumidores compren gustosos.

Para llevar a cabo dicha planeación las organizaciones se deben de apoyar en Procesos de Mejoramiento Continuo y en técnicas administrativas que sean aplicables a cubrir las necesidades que se pretenden satisfacer.

La intención del presente trabajo consiste en conocer los principios en los que se sustenta la filosofía de Calidad Total, y crear una propuesta que sea aplicable conjuntamente con las técnicas de Mercadotecnia.

La metodología a utilizar para el desarrollo de la Investigación, serán los pasos propuestos en el método científico y cuyo desglose es el siguiente.

-Identificación del Problema.

La parte fundamental de este trabajo consiste en identificar la importancia de la aplicación de los principios y fundamentos de la filosofía de Control de Calidad complementados con las técnicas de Mercadotecnia y más específicamente con las de Investigación de Mercados a fin de obtener una ventaja competitiva en el desarrollo de las actividades de la organización.

A partir de esta identificación se contemplarán objetivos colaterales como son:

A.- Conocer los principios que rigen el concepto de Calidad Total.

B.- Encontrar la relación existente entre el Proceso de Calidad Total y, las actividades de Mercadotecnia, haciendo énfasis en la Investigación de Mercados y las Ventas.

C.- Reconocer la importancia del Proceso Cliente-Proveedor.

D.- Con los conocimientos adquiridos, dar una propuesta del Proceso de Mejoramiento Continuo enfocada a la obtención de ventajas competitivas en las funciones de Mercadotecnia.

-Planteamiento de la Hipótesis.

Las aportaciones contenidas en la filosofía del Control Total de Calidad pretenden alcanzar un mejoramiento continuo de los sistemas de Administración de las organizaciones, a fin de generar productos de mayor Calidad.

Estos conocimientos pueden ser ocupados en el desarrollo de las actividades de cualquier área organizacional de la empresa; en base a lo mencionado se presupone que utilizando lo propuesto en la filosofía de Calidad Total, conjuntamente con las técnicas de Mercadotecnia y más específicamente con las de Investigación de Mercados; la organización deberá obtener ventajas competitivas con respecto al desarrollo de sus actividades que se verán reflejadas en el incremento de la Calidad de sus operaciones y refiriéndonos al área de Mercadotecnia, crear productos que satisfagan los requerimientos del cliente de una mejor forma.

-Desarrollo de la Investigación.

El desarrollo del trabajo parte de la identificación de las actividades de la Administración, para de ahí enfocarse a revisar de manera general las actividades que se desarrollan en la Mercadotecnia, haciendo énfasis en las funciones de la Investigación de Mercados.

Posteriormente se revisa el papel que juegan las ventas dentro de las actividades de la Mercadotecnia, resaltando la importancia de las primeras.

A partir de este punto se hace conveniente conocer las aportaciones representadas por la filosofía de Calidad Total, estudiando a los principales exponentes como son: Dr. Edwards Deming, Dr. Joseph M. Juran, Dr. Kaoru Ishikawa, Dr. Philip B. Crosby.

Este esbozo de los autores mencionados se complementa con la revisión de las aportaciones del Dr. Masaaki Imai cuyos conceptos son ocupados en la organización en donde es aplicable el caso práctico presentado en el trabajo, el cual se fundamenta en una de las bases del Control de Calidad, orientar las organizaciones hacia los consumidores, y no hacia los productores.

Lo anterior queda asentado en el ciclo o rueda de Deming que es una herramienta vital del Control de Calidad .

El Dr. Deming subrayó la importancia de una constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas para que la compañía alcanzará una mejor calidad que satisfaga a los clientes.(FIG.1.1.)

El Dr. Deming enseñó que este ciclo debería girarse sobre la base de las primeras percepciones y la primera responsabilidad de la calidad. El Dr. Deming señaló que con este proceso podría ganarse la confianza y aceptación del cliente y de esta forma se lograría un desarrollo para la organización. A medida que transcurre el tiempo la filosofía del Control de Calidad se ha enriquecido con las aportaciones hechas por diversos autores. Una de estas aportaciones esta representada por el Proceso Cliente-Proveedor ,ocupado en diversas organizaciones que han implantado el Control Total de Calidad en sus operaciones .

EL CICLO DE DEMING.

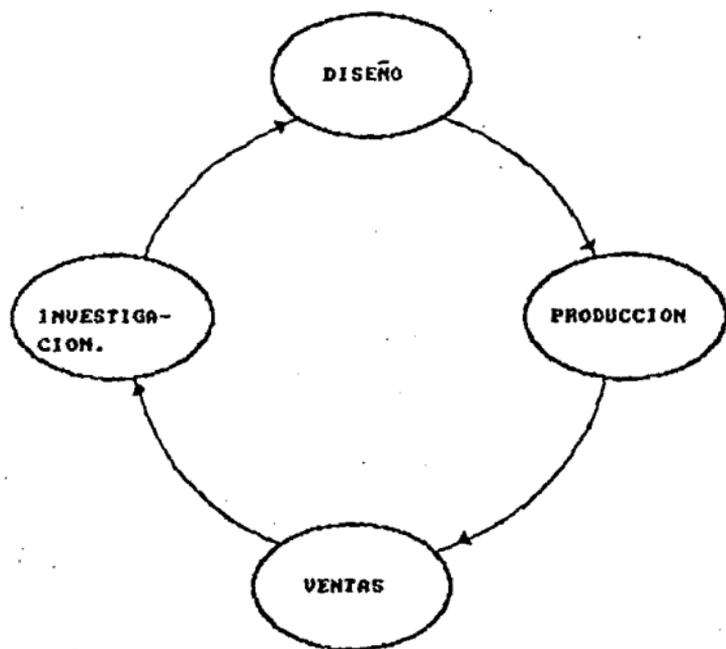


FIGURA 1.1.

TOMADO DE HAIZEN.
MASAAKI INAI PAG. 47

El Proceso Cliente-Proveedor busca la satisfacción de los requerimientos del cliente tanto interno como externo. Para fines prácticos el estudio de este proceso será dividido en tres etapas:

- (A).- Planear
- (B).- Organizar
- (C).- Controlar

Anteriormente se mencionó que la Investigación de Mercados es importante a fin de llevar a cabo la Planeación, en el Proceso Cliente-Proveedor la importancia de esta técnica radica en que nos ayuda a resolver una serie de preguntas que forman parte de la etapa de Planeación (FIG.1.2)

La etapa de Planeación ayudada por la Investigación de Mercados presupone la realización de los siguientes pasos a fin de satisfacer las necesidades de los diversos clientes.

- (1).- Identificar el Producto.
- (2).- Identificar al cliente.
- (3).- Identificar los requerimientos del Cliente.
- (4).- Traducir los requerimientos en especificaciones del proveedor.

Cabe aclarar que el desarrollo del Proceso Cliente-Proveedor es aplicable tanto a los clientes externos como internos, pero para la satisfacción de los requerimientos de los primeros es recomendable la utilización de la Técnica de Investigación de Mercados .

Las fases y pasos así como el desarrollo del Proceso Cliente-Proveedor se verá con mayor detenimiento en el Capítulo 3 , el propósito de mencionarlo en este momento es el de señalar la importancia de la Investigación de Mercados en este.

El desarrollo de este caso práctico permitirá obtener conclusiones que complementen el desarrollo de esta tesis.

PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

P
L
A
N
E
A
R

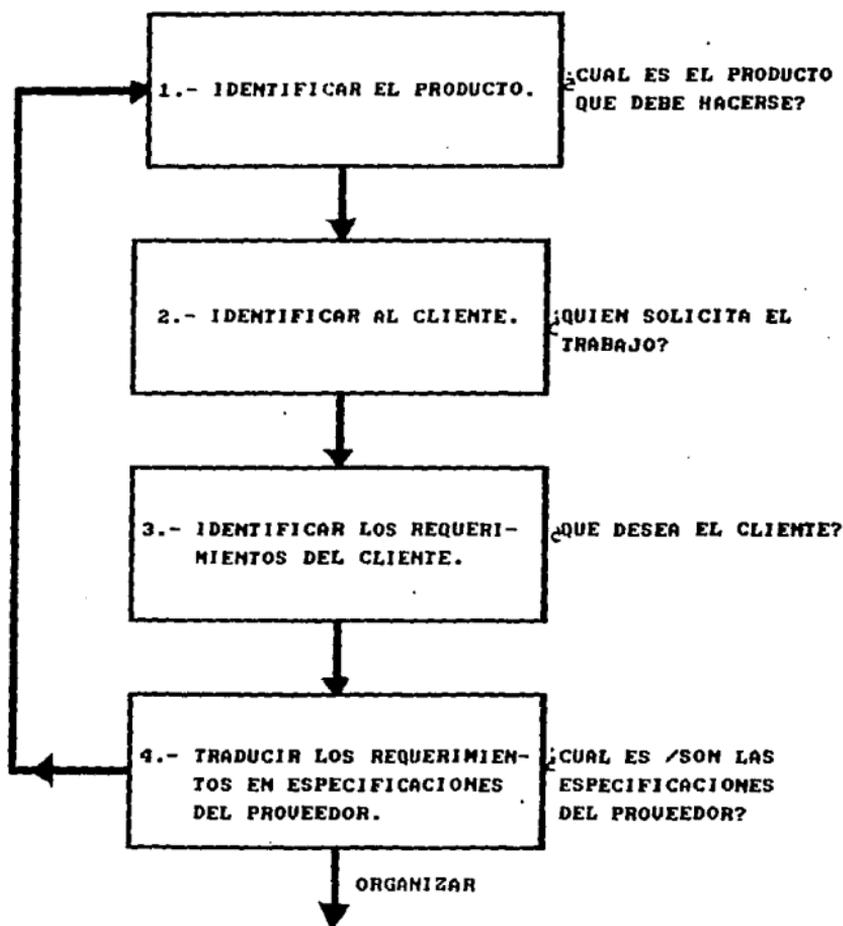


FIG. 1.2.

CAPITULO 2

- 2.1. - DEFINICION DE VENTAS.
- 2.2. - IMPORTANCIA DE LAS VENTAS.
- 2.3. - ¿COMO SE TRABAJAN LAS VENTAS?
- 2.4. - ¿DONDE PUEDE INFLUIR LA CALIDAD TOTAL EN LAS VENTAS?
- 2.5. - CALIDAD TOTAL UNA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA.
- 2.5.1. - ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.
- 2.6. - ESBOZO DEL CONTROL DE CALIDAD EN JAPON (MEJORA CONTINUA)
- 2.7. - FILOSOFIA DE LOS PRINCIPALES AUTORES DEL CONTROL DE CALIDAD.
 - 2.7.1. - DR. EDWARDS DEMING.
 - 2.7.2. - DR. JOSEPH M. JURAN.
 - 2.7.3. - DR. KAORU ISHIKAWA.
 - 2.7.4. - PHILIP B. CROSBY.
 - 2.7.5. - MASA AKI IMAI.
 - 2.7.6. - LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD.

2.1.- DEFINICION DE VENTAS.

La actitud de comprar y vender se remonta a la más lejana antigüedad en la que el hombre primitivo deja de esperar y tomar, lo que la naturaleza le ofrecía, tomando la iniciativa de el mismo producir y así satisfacer sus necesidades.

A medida que la sociedad fue evolucionando, el proceso de compra-venta también sufría un desarrollo que puede resumirse de la siguiente manera:

“(A).- Permuta de los excedentes de la producción

(B).- Conciencia de la cantidad de trabajo (valor) necesario para producir.

(C).- Uso de la moneda para intercambios con lo que se persiguió un fin eminentemente económico.

(D).- Durante los siglos XVIII y XIX hace su aparición la Revolución Industrial trayendo consigo los siguientes cambios:

1.- Se redujeron las actividades artesanales y se creó la división del trabajo.

2.- Se aplicaron un número cada vez mayor de máquinas, provocando a su vez mayores volúmenes de producción.

3.- El incremento de la producción se canalizó hacia:

a.- Una distribución en masa.

b.- Creación de ventas agresivas y se le llamó la época del Gerente de Ventas.

c.- Se creó el concepto moderno de Mercadotecnia y del Gerente de Ventas.

d.- Se determinaron los pasos adecuados en el movimiento de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor y se les llamó canales de distribución.

e.- Se integró el concepto de Administración de Ventas.”(1)

De acuerdo al esbozo anterior la actividad de ventas ha sufrido cambios durante el transcurso del tiempo, por lo tanto una definición variara de acuerdo al tiempo, el lugar, la organización y / o ente que trate de definirla.

Una definición de ventas podría ser la siguiente:

Es la acción de ceder un bien tangible e intangible a una persona o grupo de personas con la idea de recibir a cambio un valor determinado.

William J. Stanton nos dice que las ventas al mayoreo o comercio al mayoreo incluyen la venta de productos y servicios a quienes compran para revender o para uso comercial, así como las actividades relacionadas. De este modo, desde el punto de vista más amplio, las ventas que realiza un fabricante a otro son transacciones comerciales, y el fabricante que vende se obliga a vender al mayoreo.

2.2.- IMPORTANCIA DE LAS VENTAS

En una economía de mercado las ventas adquieren estas dimensiones. Cada día las organizaciones producen millones y millones de artículos que inundan las bodegas y que deben de ser colocados por medio de las ventas para ser usados y consumidos.

En un sistema de libre empresa, las ventas se constituyen como el equilibrador no sólo económico, sino también social y político.

Esto es debido a que si fallan las labores de ventas, se crean excesos en inventarios que pueden paralizar las plantas de producción y producir un colapso en la economía.

Las ventas en la sociedad juegan un papel análogo al del sistema circulatorio la distribución de llevar las cosas valiosas a los puntos donde se necesitan o se pueden necesitar y promueven un tráfico de valores.

Las ventas se pueden clasificar en muy diversas formas según, los diferentes puntos de vista .

Un panorama de los principales tipos nos revelará la complejidad y también la riqueza e interés del mundo de las ventas.

“(a).- Según los bienes y valores que se venden hay:

-Ventas de productos y servicios. Los primeros son cosas físicas u objetos; los segundos son intangibles.

-Ventas de artículos de primera necesidad y de artículos de lujo.

-Ventas de bienes de capital y de bienes de consumo.

(b).- Según el cliente o destinatario:

-Ventas a individuos y a equipos.

-Ventas a mayoreo y menudeo.

(c).- Según el modo o método de negociación:

-Ventas cara a cara, ventas por correo, ventas por la prensa, ventas por teléfono.

-Ventas al contado y a plazos.

-Ventas en el territorio de la institución ,ventas a domicilio y ventas de puerta en puerta.

-Ventas con mercadotecnia y ventas espontáneas.

-Ventas con intermediario(s) o ventas directas.

-Ventas permanentes y transitorias.

-Ventas por comisión.

-Ventas fáciles y difíciles“(2). Las cuales pueden combinarse de acuerdo a las necesidades de la organización.

2.3.-¿ COMO SE TRABAJAN LAS VENTAS?

El mundo actual vive un proceso acelerado de cambio y transformación, que fomenta en algunas empresas una mayor interdependencia a nivel mundial.

Se abren posibilidades a los países, a las empresas y a las personas con las capacidades de adaptación a estos cambios y que puedan insertarse eficientemente a las nuevas corrientes. El factor que determina esta capacidad es la competitividad definida como la habilidad de una persona, empresa, institución o país para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, cuyas características de calidad relacionadas o no al precio, formen un paquete más atractivo que el de los competidores.

A continuación de acuerdo a los conocimientos adquiridos tanto teóricos como prácticos se tratará de hacer un esbozo de la forma en que se trabajan las ventas, señalándose en algunos casos ventajas y desventajas que deben ser consideradas a fin de satisfacer al cliente con mayor calidad.

En las organizaciones los representantes de ventas, son los integrantes que tienen mayor contacto con los clientes externos.

Si el vendedor es algo más que ser promotor de artículos o tomador de ordenes, entonces la primera tarea consistirá en captar las necesidades del cliente, para buscar como satisfacerlas, y en adentrarnos a su mundo; el vendedor ético venderá algo sólo si el cliente en alguna forma lo necesita o se beneficia con ello.

Es aquí donde radica la importancia de contar con una firme fuerza de ventas.

Crear una poderosa fuerza de ventas exige:

-Contar con personal adecuado, (es decir aquel que realmente tenga interés en hacer carrera en Ventas y no sólo tomarlo como actividad ocasional), bien capacitado (contar con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo la labor de Venta) y cohesionado (bien integrado al grupo, espíritu de equipo).

-Definición clara de objetivos que incluyen identificación de los productos, fijación de precios, descripción y asignación de plazas, etc...

-Estrecha coordinación con los departamentos de producción, crédito, promociones y distribución.

-Publicidad a través de los diferentes medios masivos y no masivos.

-Servicio al cliente, siendo este un punto clave.

Cada uno de los puntos anteriores contienen una serie de actividades implícitas como son:

1.-Contar con personal adecuado, bien capacitado y cohesionado:

Para ello debemos de partir de una reestructuración de un cuerpo de ventas. (Fig. 2.1)

Las anteriores alternativas las vamos a tomar de acuerdo a los siguientes parámetros:

A. - Volumen de ventas realizado por cada uno.

B. - Gastos de ventas por cada uno

C. - Tiempo de servicio

D. - Personalidad

E. - Potencial

F. - etc...

CUERPO DE VENTAS ACTUAL.

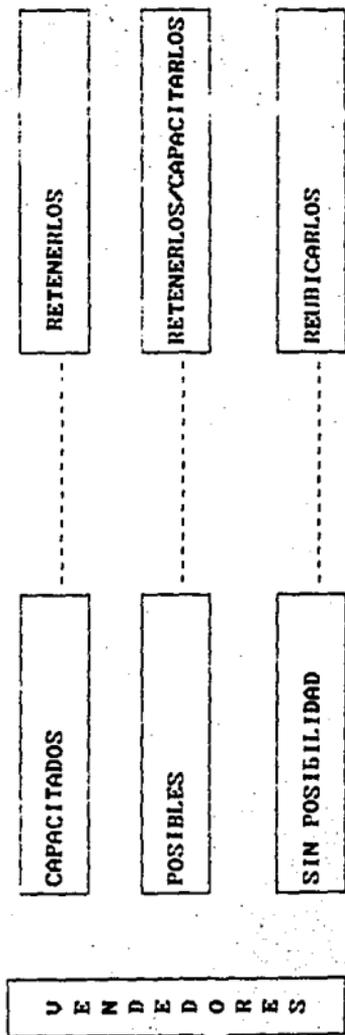


FIGURA 2.1.

Un punto que reviste importancia se presenta en el momento de llevar a cabo la contratación del personal de ventas, el cual deberá de hacerse respetando los pasos del procedimiento de contratación de personal, tomando en cuenta las siguientes características :

A.- Establecer lo que se incluye en la forma de pago (sueldo base o sueldo más comisión), como son: viáticos, hospedaje, seguros, etc., y cuales son los rangos para esta .

B.- Determinar si existe o no salario de Garantía.

C.- Especificar acerca de :

1.- Ventas perfeccionadas (Vender y cobrar aquellas cuentas que lo requieran).

2.- Cualquier parte del territorio nacional (estipular zonas variables).

3.- Labor fuera del horario.

4.- Descansos y vacaciones.

5.- Faltas al trabajo.

6.- Subordinación del trabajo.

7.- Exclusividad del trabajo.

8.- Funciones del puesto (Señalar todas las características).

9.- Motivos de rescisión de contrato.

10.- Desarrollo de trabajo Administrativo.

Al llevar a cabo la capacitación debemos de tomar en cuenta las alternativas para reestructurar un cuerpo de ventas a fin de poder elaborar un plan de capacitación que incluya los siguientes puntos:

(A).- ¿ A quién se va a capacitar? (el 60% están capacitados, el 30% posibles y el 10% de las personas deberán de ser reubicadas).

Además de los supervisores y jefes de nivel medio.

(B).- ¿Quién debe capacitar? (instructores específicos, internos, externos). Respondiendo a las siguientes interrogantes:

¿A cuántos vamos a capacitar, son expertos o novatos?

(C).- ¿ Cuáles son los objetivos de la capacitación?
Particulares y/o generales, buscando una mayor calidad.

(D).- Estructurar el contenido de un programa de capacitación, considerando:

1.- Debemos de partir de un diagnóstico a fin de determinar si es necesario la capacitación. Si es necesario procedemos a determinar ¿Qué debe de incluir el programa de Capacitación (Tomando en cuenta lo que hacen los agentes de venta, para determinar en que se le va a capacitar).

2.- Conocimientos:

2.1.- Conocimientos generales de la compañía.

2.2.- Conocimientos de las técnicas utilizadas para las ventas de más importancia.

2.3.- Conocimientos del Producto y/o servicio.

2.4.- Conocimientos de la Promoción y publicidad utilizada.

2.5.- Conocimientos de las políticas de venta.

2.6.- Conocimientos del cliente y del mercado , ¿Cuáles son sus necesidades?

(E).- Determinar el método de instrucción:

1.- Por medio de cursos.

2.- En forma individual, en grupo, a través de conferencias, a través de demostraciones, de teatralizaciones o sobre el terreno.

(F).- Instrucción de Agentes:

(1).- Locales

(2).- Foráneos (llamarlos, traerlos o capacitarlos en sus plazas).

(G).- Epoca y lugar de instrucción. (3)

2.- Definición clara de estrategia que incluye identificación de los productos, fijación de precios, descripción y asignación de plazas, etc.

Del Producto .- Determinación de lo que se pretende alcanzar en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto (Etapa de introducción, de madurez, de decadencia, de desaparición), con cada uno de los productos; determinar las expectativas a crear en el consumidor, así como enseñar a este las formas de uso del producto.

Fijación de precios.- Delimitación de las zonas de precios de acuerdo a la clasificación de los clientes que se haga, en base a los distintos tipos que existen, como son:

A.- Iniciativa privada

- Mayoristas
- Detallistas
- Autoservicios

B.- Gobierno

- I. S. S. S. T. E
- Diconsa
- IMPECSA
- Tiendas Empleados del I. M. S. S.
- U. N. A. M
- Sedenas
- Tiendas C. F. E.

Así como el otorgamiento de descuentos y bonificaciones que pueden ser:

- Descuento por crecimiento
- Bonificaciones especiales
- Trade deal
- Consumer deal
- Descuento confidencial
- Descuento por volumen
- etc.

Descripción y asignación de plazas o zonas.

El objetivo de hacer esta asignación es el de restringir las áreas de trabajo y controlar las operaciones de cada vendedor.

Los principios para hacer esta asignación son:

- a.- Por la cantidad de habitantes y que además poseen los recursos .
- b.- Otra es dividirlos por zonas o colindancias políticas
- c.- En función de las distancias que deben de recorrer los vendedores :(1).- Distancia entre los clientes ó (2).- Distancia de la empresa a los clientes .
- d.- Dejarlo al criterio del Gerente de Ventas.

3.- Estrecha coordinación con los departamentos de Producción, Crédito, Promociones y Distribución.

A fin de evitar retrasos y cancelaciones de pedidos por trámites administrativos inherentes a la organización.

Tomando en cuenta que algunos clientes no reciben mercancía cuando se presentan las siguientes situaciones :

(a).- Si nuestros productos se encuentran en Back-Order por cualquier motivo

(b).- No se respeta la fecha ni horario de entrega

(c).- No se respetaron las condiciones de compra-venta.

Para evitar lo anterior debemos:

Con el departamento de Crédito analizar las siguientes políticas:

A.- Que el cliente no deba vencido.

B.- Que no existan cheques devueltos.

C.- Revisar condiciones de cobro(pago anticipado. 30,60 días u otras especiales) así como descuentos y bonificaciones .

D.- Que el pedido no exceda el límite de crédito establecido.

E.- Que se posea el R.F.C. del cliente.

F.- En caso de ser nuevo el cliente, llevar a cabo la investigación a fin de poseer las referencias necesarias.

Con el departamento de Logística :

- A. - Revisar el inventario de productos existentes a fin de evitar Back-Order y cancelaciones por falta de producto.
- B. - Coordinar con este departamento las existencias de producto, para poder cubrir las cuotas de venta establecidas y evitar que exista un sobre inventario en las bodegas.

Con el departamento de Distribución:

- A. - Coordinar que se respete el horario de entrega (por la mañana, en el transcurso del día, nocturno) que cada cliente tiene programado para recibir mercancía.
- B. - Tratar de alcanzar un 90 a 95 por ciento de cumplimiento en cuanto a entrega inmediata.

Con el Departamento de Promociones :

- A. - Cuidar que las promociones negociadas con el cliente sean las que se encuentran vigentes para el período en cuestión.
- B. - Hacer congruente la relación existente entre el volumen de productos promocionados y la cuota de ventas establecida, en su caso solicitar más volumen promocionado.

4. - Promoción(que en su sentido amplio engloba actividades de Publicidad, Promoción de Ventas, etc..) a través de los diferentes medios masivos y no masivos.

Conjuntamente con la Gerencia de Marca o departamento de Mercadotecnia, el departamento de ventas debe de coordinar los elementos de la estrategia promocional que contiene:

-Publicidad: Es una forma pagada de comunicación impersonal de los productos de una organización, se transmite a una audiencia seleccionada de personas mediante un medio masivo de comunicación.

Entre los medios masivos se encuentran:

La Televisión, Los Periódicos, Los catálogos, Los folletos, El Radio, Las Revistas, El Cine, Los Carteles, etc.

Venta Personal: Es un proceso que posee como base una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor, la finalidad que se persigue es informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos.

-Envase: Forma parte del producto, y desempeña un papel muy importante para poder atraer la atención de los consumidores y estimularlos a mirar el producto, a los compradores potenciales puede indicar: el contenido del producto, características, ventajas, usos. Para ello la empresa deberá de crear imagenes favorables considerando tamaño, color, etc.

-Promoción de Venta: Consiste en dar a conocer los productos en forma directa y personal además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores.

5.- Servicio a los Clientes:

Cubriendo actividades en tres etapas:

(A).- Antes de la Venta

(B).- Durante la Venta

(C).- Después de la Venta.

2.4. - ¿DONDE PUEDE INFLUIR LA CALIDAD TOTAL EN LAS VENTAS?

Diariamente debemos de trabajar estrechamente con los clientes para ayudarlos a realizar sus objetivos.

Como expectativa queremos servir a nuestros clientes a través de un largo tiempo con la calidad que gana su lealtad.

De acuerdo con el Dr. Kaoru Ishikawa existen dos tipos de calidad: Calidad de Diseño y Calidad de aceptación o concordancia.

'La calidad de diseño también se llama calidad objetivo. Una industria desea crear un artículo con cierto nivel de calidad; de allí la calidad objetivo.

La calidad de aceptación también se llama calidad compatible, pues es una indicación de la medida en que los productos reales se ciñan a la calidad del diseño.'(4)

Debemos dedicarnos a realizar análisis de las necesidades del cliente, el cumplimiento de ellas, y el servicio continuo. Todo esto con un sólo fin: los requisitos deben de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

La calidad empieza cuando entendemos realmente lo que los clientes requieren y como nuestros competidores están tratando de dárselos.

Calidad es manejo de cliente y competidor, porque los clientes juzgan la calidad en términos de sus necesidades, expectativas y alternativas disponibles.

Los requerimientos externos del cliente se alcanzan con la satisfacción de sus requerimientos internos. Cada paso del proceso desde la toma del pedido hasta su entrega y servicio de post-venta, involucra el dar alternamente a los clientes exactamente lo que ellos necesitan, ni más ni menos.

El mejoramiento de la Calidad debe de ser continuo, la Calidad es un objeto móvil. por las cambiantes expectativas del cliente, los avances de la tecnología y el constante desarrollo de los competidores.

El manejo de la CALIDAD ES RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCION, el mantenimiento de la mejora sólo ocurre cuando la alta dirección se concentrará en la Calidad como una estrategia de negocio, proporcionando los recursos y cuidados necesarios para un clima de cooperación, involucramiento y compromiso de todas las funciones.

Las personas son una fuente de ideas para mejorar la organización, para ser efectivos, ellas deben ser inteligentes con respecto a los negocios, expertos en la disciplina de Mejoramiento de Calidad y hábiles para actuar en beneficio del cliente.

Al trabajar conjuntamente con los clientes, la organización conoce los requerimientos de este, y por lo tanto se compromete a satisfacer las necesidades del cliente con productos y sistemas de calidad.

Dicha relación producirá una reacción en cadena de mejoría a todas las áreas de la organización, se conquistará el mercado.

Esta reacción en cadena queda representada en la referencia que hace W. Edwards Deming con respecto a la aplicación que hacen los directivos japoneses desde Julio de 1950 en adelante (FIG. 2.2).

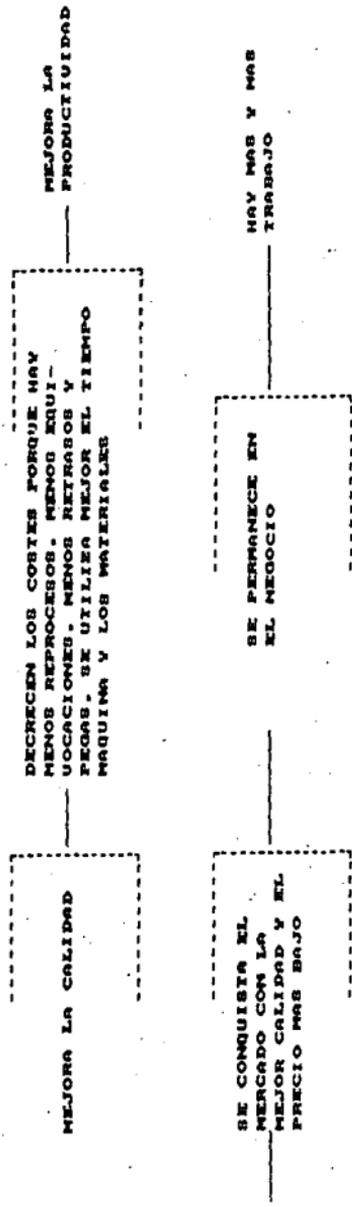


FIGURA 2.2

TOMADO DE : CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

U. EDWARDS DEHING PAGINA 3

A medida que se trabaja con los clientes, nos comprometemos a realizar nuestros productos y servicios ofreciendo Garantía en la Calidad, este término tiene implícito poder adelantarnos a los clientes para delimitar sus necesidades y deseos, a fin de mejorar o desarrollar nuevos productos para que los clientes los compren ; prestar un servicio de Post-Venta eficaz y lograr el uso satisfactorio de los productos.

Al elaborar un sistema de mejoramiento para las ventas, nos debemos de basar en ofrecer Garantía de Calidad durante el proceso de estas.

El DR. Kaoru Ishikawa divide la Garantía de Calidad en tres fases: antes, durante y después de la venta .

Los puntos principales de cada fase, son los siguientes:

*GARANTIA DE CALIDAD ANTES DE LA VENTA

1.-La base del Control de Calidad es producir lo que el Cliente necesite. La empresa tiene que producir algo que el consumidor necesite, y luego vendérselo. Vender mercancía es sacar el producto. La empresa siempre tiene que producir algo que se venda bien.

2.-La división de mercadeo debe analizar las necesidades de los consumidores (tanto presentes como futuras) y trazar planes para nuevos productos. Debe de formularse las siguientes preguntas ¿Cuántas solicitudes hay para el desarrollo de nuevos productos? ¿Cuánta información tiene la empresa respecto a la calidad en el mercado?

3.-Formule ideas de nuevos productos y participese activamente en su planeación y desarrollo. Este se relaciona con la tarea de efectuar análisis de calidad sobre los requisitos de los consumidores.

4.-En el momento en que se planean nuevos productos , la división de mercadeo debe considerar su importancia relativa y su calidad. También debe tener en cuenta la necesidad de incorporar en ellos una calidad avanzada y características vendedoras.

5.-Determinar si la planeación de productos es adecuada.

6.-Hacer sugerencias para probar los nuevos productos y para investigación de productos e investigación conjunta.

7.-¿Se está aplicando el servicio previo? Servicio previo significa investigar el uso y los métodos de utilización de un producto, cooperar con el consumidor para elegir determinado producto y participar en investigación conjunta (lo cual es especialmente importante en el caso de bienes de capital).

8.-Es necesario colaborar en la preparación del catálogo, las instrucciones para el uso del producto, el manual de reparaciones, el manual de servicios y otros documentos. Téngase en cuenta lo relativo a la garantía de seguridad y a los niveles de tal garantía que se deben de ofrecer. También se debe prever aquí lo concerniente a responsabilidad legal por el producto.

9.-Verifique que sean adecuadas las medidas en cuanto a prevención de responsabilidad legal por el producto.

10.-Formúlese esta pregunta: ¿Tiene la empresa un plan de promociones a largo plazo?

11.-No hay que descuidar la educación de los vendedores, del personal de servicio y de los distribuidores, antes de la venta del nuevo producto.

12.-¿Há visitado usted a las personas interesadas, en relación con el nuevo producto?

13.-Al comprar artículos de una fuente externa, ¿puede obtener productos de calidad sin inspección? ¿Interviene usted adecuadamente en el control de calidad del contratista?

¿Cómo ha escogido ese fabricante? ¿Es bueno el sistema de Garantía de Calidad del fabricante? ¿Qué clase de Garantía de Calidad tiene usted sobre los dispositivos de producción del equipo original?''(5)

'GARANTIA DE CALIDAD EN EL MOMENTO DE LA VENTA

- ''1.- La educación sobre CC y sobre el producto debe de impartirse a todo el personal de ventas de compañía y también a los que trabajan en su sistema de distribución.
- 2.-Tenga en cuenta que el servicio previo se debe de efectuar en forma adecuada.Averigüe que necesita el cliente y recomiéndele un producto que satisfaga sus necesidades. Esta recomendación se debe de hacer desde el punto de vista del cliente. Usted es el profesional con respecto a ese producto, su conocimiento sobre el mismo es mayor que el del comprador. No permita que el aliciente de una ganancia rápida para su empresa le impida hacer la recomendación correcta.
- 3.- Averigüe por qué el cliente desea ese producto y cómo lo va a usar.Recuerde que el cliente es rey, pero el rey puede ser ciego.
- 4.-Examine el producto antes de venderlo y ofrezca una adecuada Garantía de Calidad. Trate de descubrir si el artículo ha sufrido algún deterioro . ¿Son satisfactorios el almacenaje y el control de Inventarios?
- 5.-En el momento de aceptación del artículo por parte del cliente, ¿Cuál es el porcentaje de artículos defectuosos?. Averigüe si se cometió alguno de los siguientes errores: despacho equivocado de productos, artículos mal dirigidos, un pedido que no se despachó.
- 6.-Verifique si las prevenciones relativas al uso de determinado producto se han expresado con claridad. ¿Cuál es la duración del período de servicio después de la venta, o de la garantía?

7.-¿Se puede cumplir el plazo de entrega? ¿Hay posibilidad de que se agoten las existencias o de que haya demoras en el despacho que puedan perjudicar al cliente? En todas las etapas de distribución, trate de alcanzar un 90 a 95 por ciento de cumplimiento en cuanto a entrega inmediata.

8.-Pregúntese si se está atendiendo debidamente lo relacionado con empaque, transporte e instalación. *(6)

*GARANTIA DE CALIDAD DESPUES DE LA VENTA

*1.-¿Es adecuado el control del flujo inicial de este nuevo producto? ¿Qué retroinformación esta recibiendo usted?

2.-¿Cuál es la mejor manera de determinar los periodos de Garantía, de seguro y de servicio de reparación gratuito? No conviene que estos periodos resulten demasiado largos, pues se pueden generar inequidades para la clientela.

3.-¿Son adecuados los folletos y los manuales de servicios?

4.-¿Han efectuado sus empleados las visitas periodicas a los clientes y a los distribuidores sin falta?

5.-Asegúrese de que haya un correcto manejo en relación con lo siguiente: el sistema de servicio posterior, los puestos de servicio, las visitas a los usuarios, el personal de servicio (sus conocimientos técnicos, su número, su situación, etc.), las piezas de repuesto que deben suministrarse, las máquinas y las herramientas que se emplean en el servicio. ¿Está capacitado el sistema para prestar de inmediato los servicios que se requieran? Por ejemplo, es preciso vigilar cuidadosamente la proporción de solicitudes de servicio que se atienden en forma inmediata. Igualmente, cuando se solicitan piezas de recambio, ¿Qué proporción hay entre el número de piezas disponibles de inmediato y el número de piezas solicitadas?. *(7)

Al instalarse un sistema de calidad en la organización, se está preparando a cada uno de sus departamentos y a todos en forma global al nuevo entorno empresarial.

Este nuevo entorno empresarial presupone la integración del PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR en primer instancia para poder llevar a cabo una venta, esta integración es vital en estos tiempos de permanentes cambios , en que los esquemas de competitividad han echado sus raíces .

La apertura de mercados un tema que tanto se ha discutido en los últimos días se fundamenta precisamente en la necesidad de los pueblos de encontrar nuevos caminos hacia la modernidad.

Muchos de los cambios que se han generado, se están acelerando como una resultante de la revolución tecnológica y de la impresionante velocidad con que se difunde la información , provocando que se modifiquen los esquemas en que se desarrollan las actividades de cada país .

Cualquier nación que dentro de las nuevas tendencias pretende mejorar su economía, tiene que sustentar sus posibilidades en el crecimiento de su mercado doméstico y en su capacidad para competir con los mercados externos, desarrollando economías de escala y de sector que le permitan integrarse con los de su ubicación geográfica.

Las empresas en estos escenarios deben considerar que solamente en su habilidad de competencia podrán insertarse a los mismos.

La satisfacción del cliente da origen a las ventas y cuando más logremos en este concepto mayor desarrollo y permanencia tendrá la empresa. Las crisis económicas amenazan seriamente las ventas, pero también ofrecen oportunidades excelentes para estimular la productividad general de la empresa.

2.5. - CALIDAD TOTAL UNA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA.

Los recientes juegos olímpicos nos dejan una lección que se puede aplicar a las organizaciones. Si los campeones de hace algunas décadas hubieran competido en Barcelona, se habrían encontrado con que hay países nuevos, nuevas competencias y hasta nuevas reglas. Lo que llevó al éxito en una época, en otra ya no funciona.

Con los consumidores sucede lo mismo, y por ende con la Administración. Los cambios acelerados nos exigen competir con más rapidez existencia de productos cada vez mejores y de menor precio. Con ello aparecen nuevos valores que anuncian una nueva cultura empresarial.

Hablamos del enfoque al cliente, mejora continua, liderazgo, participación, prevención, trabajo en equipo, decisiones basadas en datos, etc.

Pero para poder llegar hasta este punto, han acontecido una serie de fuerzas cambiantes y estrategias de respuesta, resumidas en el siguiente cuadro:

| | |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONDICIONES FUERZAS. | - ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN LA - GESTION PARA LA CALIDAD. |
| Obtención de alimentos | - Inspección en recepción por los - consumidores. |
| División del Trabajo. Proveedores de alimentos | - Inspección por los consumidores - en los mercados de los pueblos. |
| Primeros fabricantes; na\ cimiento de los artesanos del pueblo | -Confianza en la destreza y -reputación de los artesanos - |
| Expansión del comercio más allá de los límites del pueblo. | -Especificación por muestra, contro- -les de la exportación por medio -de la inspección : garantías. |
| Los gremios | -Especificaciones: materiales, procesos -productos, controles de la exporta- -ción, auditorías. |
| La Revolución Industrial | -Especificaciones escritas, medi- -das instrumentos, laboratorios -de ensayo, extensión de la -inspección, normalización. |
| El Sistema Taylor | -Departamentos centrales de -la inspección. |
| Crecimiento del volumen y de la complejidad. | -Departamentos de Garantía de Ca- -lidad; Ingeniería de calidad, In- -geniería de fiabilidad. |
| Segunda Guerra Mundial. | -Formación en Control estadístico de la Calidad. |

CONDICIONES FUERZAS.

- ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN LA
 - GESTION PARA LA CALIDAD.
-

La vida detrás de diques de la Calidad.

- Organización y procesos especiales
 - para proteger la sociedad, auditorías.
-

La Revolución Japonesa de la Calidad (estrategias Japonesas).

- Altos directivos personalmente implicados.
 - Formación en la gestión para la
 - Calidad extendida a todas las funciones
 - La mejora de la Calidad a un ritmo continuo revolucionario.
 - Círculos de C.C.
-

La Revolución Japonesa de la Calidad (respuesta de los EE.UU.)

- Esfuerzos por restringir las importaciones.
 - Muchas estrategias sometidas a prueba.
-

(Pág. 10 y 11 Jurán y el liderazgo para la Calidad.)

El progreso de este siglo, en especial en los últimos 50 años, ha resultado ya vertiginoso, al grado de que la tecnología que parecía de vanguardia hace una década, hoy podría ser en unos casos obsoleta.

Multiplicar nuestra capacidad y nuestra velocidad de progreso, depende de un factor: La voluntad de superación que individualmente o como grupo, podamos convertir en energía para crear iniciativas y para transformar en acción y beneficios.

Para ello podemos ocupar como auxiliar para este desafío a

la Calidad Total, conociendo e implementando la serie de principios y fundamentos en las cuales esta sustentada esta filosofía.

La aplicación de los conocimientos adquiridos en el Proceso de Mejoramiento Continuo o Calidad Total, se verán reflejados en éxitos tangibles como son:

- Mayor fluidez y productividad en el trabajo.
- Mayores oportunidades de avance profesional.
- Mejores productos.
- Mejores servicios a clientes.
- Mayor competitividad.
- Mejores y mayores mercados.
- Mayores beneficios para los integrantes de la organización.

Todo lo anterior deberá verse reflejado en mayores beneficios para la comunidad y para el país.

2.5.1.-ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.

El Control de Calidad moderno comienza en 1924 siendo pionero con sus trabajos Walter A. Shewart de los Laboratorios Bell Telephone Company, quien inició la técnica de marcar datos estadísticos en gráficas especiales, de tal manera que contribuirá al Control de Calidad.

Tiempo después en la misma década H.F. Dodge y H.G. Roming pertenecientes también a los Laboratorios Bell dan a conocer las Tablas Dodge-Roming de muestreo de inspección que se convirtieron en referencias estándar en el área de muestreo de aceptación.

Los trabajos anteriores dan origen al concepto de Ingeniería de Calidad, cuyos fundamentos se encuentran en los métodos estadísticos para el control de calidad en la fabricación.

De estas aportaciones lo que sobrevivió hasta ser influyente en las décadas posteriores fue el gráfico de control de Shewart.

A pesar de la comprobada efectividad del Control de Calidad Estadístico, se tardó mucho en aceptar estas nuevas técnicas en un principio.

La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar estas técnicas al verse obligadas las Industrias de los Estados Unidos ante las necesidades que presentaba la guerra a usar el Control de Calidad Estadístico.

El Dr. Juran señala que parte de la estrategia consistió en cortar la producción de muchos productos civiles, tales como coches, electrodomésticos y productos de diversión, además de que las empresas dieron máxima prioridad a cumplir fechas de entrega.

Durante este período la War Production Board patrocinó muchos cursos sobre el Control de Calidad Estadístico desarrollado en los Laboratorios Bell.

Al utilizar estas Técnicas los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Al conjunto de estas normas se les agrupó bajo el nombre de Z-1.

En 1944 aparece la Revista Industrial Quality Control posteriormente en 1948 se formó la American Society for Quality (ASQC) tomando a su cargo la publicación de dicha revista que después cambió el nombre a Quality Progress y más adelante apareció el suplemento llamado Journal of Quality Technology.

Para 1950 muchas de estas técnicas recibieron carpetazo, ante la llegada de nuevos administradores que consideraron que necesitaban muy poco o no necesitaban de métodos para elevar la productividad y la calidad.

Es así como el Control de Calidad en Estados Unidos, dependía enteramente de la inspección, por lo que no existía planificación a futuro, situación que se manifestó en el incremento del costo de fabricación reflejándose en el precio que debía pagar el comprador.

A finales de los 50's Armand V. Feigenbaum originó el concepto de Control Total de Calidad, definiéndolo como: "Un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la Calidad de un producto con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, la satisfacción del consumidor y nivel más económico" (8)

El Control Total de Calidad de acuerdo con el Dr. Feigenbaum debería de estar en manos de especialistas respaldados por una función gerencial bien organizada, cuya área de especialización fuera la calidad de los productos y sus operaciones se centrarán en el Control de Calidad.

Este enfoque difería en mucho con la modalidad Japonesa, ya que esta promulgaba que el Control de Calidad, se divulgara, desarrollara y promoviera por todos los empleados en todas las divisiones.

Utilizando esta forma de pensar los Estados Unidos tuvieron problemas de Producción desde el diseño del producto hasta el Control del Proceso, además de que los trabajadores no se sentían orgullosos de su trabajo.

Durante los años 60's y 70's numerosos fabricantes japoneses incrementan su participación en el mercado norteamericano: ¿La causa?, sus productos eran de una calidad superior. La exportación masiva de bienes, fue el efecto más palpable de la Revolución Japonesa.

Ante estos resultados la economía de los Estados Unidos se vió perjudicada, por los resultados desfavorables de la balanza comercial.

Estos antecedentes sirvieron para que en la década de los 80's se produjera una oleada muy amplia conocida como Control Estadístico del Proceso, con la cual los Estados Unidos pretenden hacer frente a su situación precaria y a la amenaza que representa el Japón.

Esta era inicia con los documentos que Clare Crawford Mason produce para la N.B.C.entre los cuales se encontraban: ¿Qué fue lo que sucedió con el Tradicional Ingeniero Yanqui? y Si el Japón pudo ¿Por qué no podemos nosotros?, este último fue transmitido en Junio de 1980 y sirvió para conocer la filosofía del Dr. Deming y su trabajo en Nashua Corporation. Posteriormente el presidente de esta compañía William E. Conway señaló los beneficios que se obtenían al trabajar bajo la filosofía del Dr. Deming, resaltando el ahorro en millones de dólares y el aumento de la productividad. Para lograr esto Conway señala que hay que hacer énfasis a los siguientes puntos:

- (1).- Destreza en las relaciones humanas. Motivación y entrenamiento.
- (2).- Inspección estadística de clientes internos y externos.
- (3).- Técnicas estadísticas simples.
- (4).- Control estadístico del Proceso.
- (5).- Imaginación.Solución de problemas.

En la actualidad nos encontramos inmersos en esta nueva oleada que ha ampliado sus dominios a países de Europa, Africa, América Latina,etc., con la finalidad de poder ser competitivos.

Para lograr esto podemos revisar las aportaciones hechas por la industria japonesa.

2.6. - ESBOZO DEL CONTROL DE CALIDAD EN JAPON.

Para realizar este recorrido , debemos de ubicarnos cronológicamente después de la 2da. Guerra Mundial, en la cual Japón había sufrido daños incalculables en su territorio , en su producción agrícola y su planta industrial, el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda.

Cuando las fuerzas aliadas desembarcaron ocuparon el país con poca hostilidad, los japoneses habían perdido la confianza en sus líderes y ahora se iniciaban en un nuevo programa a fin de alcanzar los objetivos racionales por medio del comercio dejando atrás los medios militares.

El inicio del Control de Calidad Estadístico en Japón se da en Mayo de 1946 en la Industria de Telecomunicaciones en la cual al desembarcar las fuerzas norteamericanas se encontraron con las constantes fallas en el sistema telefónico, para remediar estas, implementaron medidas para educar a la industria japonesa y la aplicación del Control de Calidad Moderno. Los resultados fueron bastante favorables por lo cual este método se extendió a otros tipos de industria.

Durante el año de 1950 La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ)(organización privada fundada en 1946) organizó un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming, sus conferencias se centraron sobre los métodos de Control de Calidad.

El Dr. Kaoru Ishikawa señaló que los temas del seminario fueron los siguientes:

(1).- Como mejorar la calidad mediante el ciclo de Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) o ciclo Deming, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño

(2).- La importancia de captar la dispersión en las estadísticas

(3).- Control de Procesos mediante el empleo de cuadros de control y como aplicarlos.

El Dr. E. Deming hizo saber a los japoneses la importancia de trabajar con sus proveedores y clientes , recalcándoles que la materia prima que recibían debería de ser de calidad para poder fabricar productos iguales.

Deming subrayó la importancia de una constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas para que la compañía alcanzará una mejor Calidad que satisficiera a los clientes.

Para 1954 el Control de Calidad seguía perteneciendo exclusivamente a los ingenieros y obreros en las plantas, la gerencia media y alta aún no se encontraban involucrados en el Control de Calidad.

Es por ello que en 1954 fue invitado a Japón el Dr. J.M.Juran para dictar seminarios sobre la Administración del Control de Calidad. Con lo cual el enfoque del Control de Calidad que unicamente se había centrado en la tecnología de la planta se convirtió en una estrategia global para la empresa.

El Dr. J. M. Juran resalta la importancia de los siguientes puntos dentro de la Revolución Japonesa de la Calidad.

- 1.- Los altos directivos tomaron parte personalmente en liderar a la Revolución.
- 2.- Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión para la Calidad.
- 3.- Se sometió la mejora de la Calidad a un ritmo continuado y revolucionario.
- 4.- La mano de obra se enroló en la mejora de la Calidad a través del concepto de Círculo de Control de Calidad.

Con los seminarios del Dr. Juran, se creó el reconocimiento del Control de Calidad como un instrumento de la Gerencia.

Otra aportación que puede tomarse de la cultura Japonesa la encontramos en el sistema de Producción de la Toyota, diseñada por Taiichi Ohno cuya base es la eliminación

absoluta del excedente. Teniendo como pilares a:

(1).- Justo- a - tiempo; y

(2).- Autonomización a automatización con un toque humano.

'Justo - a - tiempo significa que, en un proceso continuo, las piezas adecuadas necesarias para el montaje deben incorporarse a la cadena de montaje - justo en el momento en que se necesiten y sólo en la cantidad en que se necesiten.

Una empresa que adopte estos procedimientos, puede aproximarse al stock-cero.'(9)

El Justo- a- tiempo, es ayudado por una herramienta de comunicación llamada Kamban, consistente en un letrero que se coloca en lugares estratégicos del proceso de producción.

La autonomización (Jidohka) consiste en diseñar máquinas que se detengan automáticamente al producirse defectos.

Otros factores que ayudaron al desarrollo del Control de Calidad en Japón fueron:

(1).- Creación de la Asociación Japonesa de Normas (1945)

(2).- Surgimiento del Comité de Normas Industriales Japonesas(1948).

(3).- Promulgación de La Ley de Normalización Industrial (1949) y La Ley de Normas Agrícolas Japonesas (1950).

(4).- Conjuntamente se constituyó el Sistema de Marca (N.I.J.) como base en la Ley de Normalización Industrial.

(5).- Institución del Premio Anual Deming para las aportaciones a la Calidad y fiabilidad de los productos.

2.7. FILOSOFIA DE LOS PRINCIPALES AUTORES DEL CONTROL DE CALIDAD.

El propósito de este punto es el de tener una perspectiva de la filosofía y aportaciones de los principales autores que han ayudado a la aplicación y consolidación del Control de Calidad en la industria Japonesa.

Dichas Teorías y herramientas administrativas fueron divulgándose en la década de los 80's en los Estados Unidos de Norteamérica y en los 90's en la industria Mexicana utilizándose como una forma de Administrar.

2.7.1. DR. W. EDWARDS DEMING.

El Dr. W. Edwards Deming es considerado como el padre de: 'EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD ', su filosofía se basa en el mejoramiento de la Calidad como estrategia establecida, en la cual la Dirección debe ser el vértice por el cual se inicia este mejoramiento.

Como consecuencia del mejoramiento de la Calidad, los reprocesos van desapareciendo y los costos decrecen utilizándose mejor el tiempo, las máquinas y los materiales, obteniéndose productividad.

Al lograr esto se permanece y se impone en el mercado con una Calidad mayor y un precio acorde.

Con todo lo anterior se permanece en el negocio, y se logra que los trabajadores se sientan orgullosos de su trabajo, creando más fuentes de desarrollo.

Para lograr lo anterior el Dr. Deming señala la utilización de 14 principios fundamentales para llevar a cabo este cambio. Estos principios llevan una secuencia que es la siguiente:

(1).- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.

La finalidad de este propósito es el de ser competitivos y permanecer en el negocio y proporcionar más fuentes de trabajo. En este principio se asumen las siguientes obligaciones:

A. - Innovar

- B.- Destinar recursos para investigación y educación
- C.- Mejorar constantemente el diseño del producto y servicio. Tomando en cuenta que el consumidor es el punto más importante de la línea de producción y gracias a la satisfacción de este se permanece en el negocio.

(2).- Adoptar la nueva filosofía.

Para adoptar la nueva filosofía hace falta una transformación a la forma de gestión que se esta llevando, el Dr. Deming propone la adopción de los 14 puntos y la eliminación de las enfermedades mortales y los obstáculos . Básicamente está dirigido a los directivos a fin de adoptar un nuevo liderazgo para cambiar.

(3).- Dejar de depender de la inspección para lograr la Calidad.

La Calidad no se hace con la inspección, sino mejorando el proceso de producción. El reproceso eleva los costos . La inspección no mejora la Calidad, ni la garantiza, es no fiable costosa e ineficaz.

(4).- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor.

Significa la tendencia a tener un sólo proveedor para cualquier artículo. llevando a cabo una relación de lealtad y confianza a largo plazo. PRESUPONE LA INTEGRACION DEL EQUIPO CLIENTE PROVEEDOR a fin de trabajar en pro de la Calidad.

(5).- Mejora constante y continuamente de todos los procesos de planificación, producción y servicio.

La finalidad de este principio es la de mejorar la Calidad y productividad a fin de reducir los costos.

Incluye una mejor asignación del esfuerzo humano, tomando en cuenta la selección del personal, su destino, su formación para dar a cada uno la posibilidad de avanzar en su desarrollo y contribuir con su talento.

(6).- Implantar la formación en el trabajo.

Este principio se enfoca a los fundamentos de la formación de la dirección y de los nuevos empleados.

La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía. Otro punto recomendable es que los directores hagan carrera en una empresa, es decir que conozcan los procesos y problemas de producción, ventas, contabilidad, etc., trabajando unos diez o doce años en la misma.

(7).- Adoptar e implantar el liderazgo.

La dirección tiene como actividad la del liderazgo, no la de supervisión, debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y servicio y en la traducción desde la idea al diseño; y al producto real. Además la función de la supervisión debe de avocarse a que las personas, máquinas y aparatos hagan mejor su trabajo, esto se logrará en la medida en que el supervisor conozca más el trabajo que realizan los operarios.

(8).- Desechar el miedo.

Consiste en crear un ambiente de seguridad en la cual cada persona pueda aportar lo mejor de sí. De esta forma el trabajador podrá expresar sus ideas, recomendaciones e inquietudes sin el temor de ser penalizado.

(9).- Derribar las barreras entre las áreas de Staff.

Presupone la integración de equipos entre los diferentes departamentos de la organización como son: Investigación, diseño, ventas, a fin de prever los problemas que se puedan presentar durante el proceso de producción, el uso del producto y/o servicio, etc.

(10).- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.

Es importante esta función debido a que la mayor parte de las causas de la mala calidad y mala productividad pertenecen al sistema, estando fuera de las posibilidades de la mano de obra y por lo tanto dichas exhortaciones producen respuestas negativas.

(11).- Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

A.- Eliminar los cupos numéricos en la planta que provocan una gran cantidad de productos defectuosos y reprocesos, en vez de ello sustituirlos por liderazgo que haga sentir orgullosos a los trabajadores por su trabajo realizado con Calidad.

B.- Eliminar la gestión por objetivos, por números, por objetivos numéricos, en vez de esto ocupar el liderazgo.

(12).- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.

La eliminación de estas barreras se debe de dar para dos grupos : (a) La dirección o gerencia y (b) Los trabajadores por horas.

Entre los primeros consiste en eliminar la gestión por objetivos, la abolición de la calificación anual o por méritos.

Para los trabajadores por horas, conlleva la responsabilidad del supervisor de cambiar de los cupos o meros números hacia la Calidad y así lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.

(13).- Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.

(14).- Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Estos son los principios que deben de servir para llevar a cabo el cambio en la gestión que se maneja en las organizaciones de occidente.

Como complemento a los principios para la transformación de la gestión occidental el Dr. Deming describe una serie de enfermedades mortales y obstáculos que impiden el desarrollo de la Calidad y los cuales deben de ser erradicados. A continuación se mencionan las enfermedades mortales y los obstáculos para el logro de la Calidad.

Enfermedades Mortales.

(1).- La enfermedad paralizante: falta de constancia en el propósito.

La mayor parte de las organizaciones americanas están preocupadas por el dividendo trimestral, en lugar de trabajar por mejorar el Proceso, Producto y Servicio que logrará que el cliente regrese.

(2).- Énfasis en los beneficios a corto plazo.

En las organizaciones se piensa a corto plazo, en lugar de crear constancia en el propósito de permanecer en el negocio,

temiendo a ser absorbidos en términos poco amistosos y teniendo la presión de los banqueros y asociaciones para obtener dividendos.

(3).- Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual.

Se debe de erradicar la práctica de este sistema ya que unicamente produce insatisfacción en el trabajador y lo priva de su derecho de sentirse orgulloso de su trabajo.

(4).- Movilidad de los directivos y de la mano de obra en América .No se logrará desarrollar trabajo en equipo , ya que los directivos saltan de una organización a otra,esto se provoca al realizarse la calificación por méritos, si la calificación no es buena hace que el personal busque mayores oportunidades en otro lugar. Con la mano de obra, si esta no se siente orgullosa de su trabajo, cambia de este o se produce el ausentismo.

(5).- Dirigir una compañía basándose sólo en las cifras.

No se toman en cuenta para dirigir las cifras incognoscibles o desconocidas, se hace énfasis sólo en las cifras visibles.

Aparte de las enfermedades mortales existen una serie de obstáculos que limitan la eficacia, pero cuya curación es más fácil, entre los obstáculos tenemos:

(1).- Buscar resultados inmediatos.

(2).- La suposición de que resolviendo los problemas la automatización, aparatos y nueva maquinaria transforman la industria.

(3).- Búsqueda de ejemplos.

(4).- Nuestros problemas son diferentes.

(5).- Obsolescencia en las escuelas.

(6).- Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria.

(7).- Nuestro departamento de control de calidad, se ocupa de todos los problemas de la calidad.

(8).- Nuestros problemas residen completamente en la mano de obra .

- (9).- Falsos comienzos.
- (10).- Hemos instalado el Control de Calidad.
- (11).- El ordenador despersonalizado.
- (12).- La suposición de que sólo es necesario cumplir las especificaciones.
- (13).- La falasia de los cero defectos.
- (14).- Ensayos inadecuados de los prototipos.

2.7.2. DR. JOSEPH M. JURAN.

Durante las conferencias dadas por el Dr. Juran en Japón se puso de manifiesto un aspecto importante del Control de Calidad: 'El enfoque Administrativo del Control de Calidad'. Esta fue la primera vez que el término Control de Calidad fue colocado como herramienta vital de la Administración. La metodología del Dr. Juran tiene como misión conseguir y mantener el liderazgo para la Calidad a través de :

- 1.- Proporcionar a las empresas las estrategias necesarias para conseguir y mantener el liderazgo de la Calidad.
- 2.- Definir los papeles de los altos directivos para conducir sus empresas hacia ese objetivo, y
- 3.- Disponer los medios que se han de utilizar por los altos directivos para suministrar ese liderazgo.

La metodología desarrollada por el Dr. Juran consta de los siguientes puntos:

- (1).- Detectar necesidades para mejorar puntos de oportunidad.
- (2).- Establecer metas de mejora.
- (3).- Organizar el logro de las metas.
- (4).- Proveer entrenamiento.
- (5).- Llevar a cabo proyectos para la solución de los problemas.

- (6).- Registrar avance.
- (7).- Reconocimiento.
- (8).- Comunicar resultados.
- (9).- Evaluar.
- (10).- Mantener el empuje haciendo mejoras anuales en sistemas.

La Gestión para la Calidad se llevó a cabo a través de los siguientes procesos que conforman la Trilogía de Juran:

(A).- Planificación de la Calidad. La función principal de esta actividad consiste en el desarrollo de productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. De acuerdo con el Dr. Juran consta de los siguientes pasos:

- 1.- Determinar quienes son los clientes.
- 2.- Determinar las necesidades de los clientes.
- 3.- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- 4.- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- 5.- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

(B).- Control de Calidad. Los pasos de los que consta son:

- 1.- Evaluar el comportamiento real de la Calidad.
- 2.- Comparar el comportamiento real con los objetivos de Calidad.
- 3.- Actuar sobre las diferencias.

(C).- Mejora de la Calidad. Este proceso se utiliza para elevar los niveles de Calidad a niveles sin precedente provocando avances. Los pasos son los siguientes:

- 1.- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de Calidad anualmente.

2.- Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.

3.- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar al proyecto a buen fin.

4.- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:

- Diagnóstiquen las causas
- Fomenten el establecimiento de un remedio
- Establezcan los controles para mantener los beneficios.

Al desarrollar la Gestión de Calidad, Juran propone la delimitación en tres jerarquías, en las cuales se aplicará la Trilogía de Juran, pero en distintas condiciones, estas áreas son:

(A).-Gestión Estratégica de la Calidad.

Consiste en un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa. En este punto los altos directivos tienen una serie de funciones como son:

- 1.- Trabajar en el Consejo de Calidad.
- 2.- Participación en la elaboración de la política.
- 3.- Participar en el establecimiento y despliegue de los objetivos.
- 4.- Proporcionar los recursos necesarios.
- 5.- Establecer la infraestructura organizativa.
- 6.- Revisar los programas realizados.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Revisar el sistema de recompensas.

(B).- Gestión Operativa de la Calidad.

Consiste en establecer objetivos de Calidad en los niveles intermedios entre la mano de obra y la alta dirección. Haciendo énfasis en la identificación de los macro y micro procesos.

(C).- La Mano de Obra y la Calidad.

En este punto debemos de identificar las aportaciones potenciales de la mano de obra y la infraestructura necesaria. Un tema que reviste importancia son los Círculos de Calidad.

2.7.3. DR. KAORU ISHIKAWA.

El Dr. Kaoru Ishikawa es impulsor del Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad en Japón, representa esta filosofía y las experiencias adquiridas en esta nación, así como su posible aplicación en diversas organizaciones de otros países.

El Dr. Kaoru Ishikawa explica que el Proceso de Control de Calidad sólo es aplicable cuando la Gerencia se compromete al desarrollo de este y todo el personal se responsabiliza del autocontrol, eliminando así la inspección.

La adopción de la Filosofía del Control de Calidad presupone el mejoramiento del ambiente de trabajo, reducción de costos y obtención de ventajas competitivas en los mercados en los cuales nuestros productos compiten.

Al Dr. Kaoru Ishikawa es aplicable la frase 'El siguiente proceso es el cliente', esta frase ha ayudado a comprender a los integrantes de una organización de que sus clientes no son sólo los del mercado que compran el producto final, sino también la gente en el proceso siguiente que recibe el trabajo de ellos.

Para el Dr. Kaoru Ishikawa la revitalización de la industria se logrará con una Revolución conceptual de la Gerencia clasificando este cambio en seis categorías que son las siguientes:

(1).- Primero la Calidad, no las utilidades a corto plazo. Las organizaciones a través de su Gerencia deben de buscar primero la Calidad, al orientarse de esta forma disminuyen los defectos al igual que los reprocesos, los productos poseen Calidad, Calidad que gana la confianza de los clientes, aumentando las ventas y como consecuencia las utilidades, todo esto es un proceso a largo plazo. Por el contrario si la orientación es hacia las utilidades, a corto plazo estas se obtendrán, pero a largo plazo no podrá mantener su competitividad por mucho tiempo. El adoptar primero la Calidad es un proceso a largo plazo que requiere que entre más alto sea el nivel del ejecutivo en la organización, mayor tiempo deberá transcurrir para poder evaluar los resultados de su Gestión. Esto es en referencia a no caer en el error de tratar de obtener utilidades y resultados a corto plazo.

(2).- Orientación hacia el Consumidor.

La base de este principio se fundamenta en que las empresas deben de fabricar productos que los consumidores deseen y compren gustosos. Es decir debemos de colocarnos en el lugar de los consumidores escuchando los puntos de vista y sugerencias que tengan.

Es necesario llevar a la práctica el desarrollo de este punto, ya que en muchas ocasiones la organización sigue orientándose hacia el producto y no logrará satisfacer las necesidades de los consumidores.

(3).- El Proceso siguiente es su Cliente.

La importancia de este punto se encuentra en empresas en donde el seccionalismo es fuerte.

En ellas la alta Gerencia tiene dos tareas principales:

(A).- La primera consiste en trabajar como tal trazando

planes y sometiendo propuestas al presidente y gerente de la organización.

(B).- La segunda consiste en actuar como personal de servicio, sus miembros deben de considerar a las divisiones de primera línea tales como: diseño, fabricación y mercadeo como el proceso siguiente y prestarle sus servicios. La finalidad de este punto es el de recalcar la importancia del Proceso Cliente-Proveedor en toda la organización.

Se debe de hacer la distinción de dos tipos de clientes: internos y externos, estos últimos son los que reciben el producto final de la empresa, pero los internos son todos los integrantes de la organización, los que para llevar a cabo su trabajo reciben productos terminados de otros integrantes, estos productos pueden ser: reporte de ventas, cuentas de gastos, mecanografía de documentos, etc.

Este punto presupone la integración de todos los departamentos integrantes en un equipo de trabajo.

(4).- Presentación con hechos y datos. Empleo de métodos estadísticos.

En una organización los hechos son importantes y deben de ser reconocidos con claridad, para poderlos expresar con cifras exactas y utilizar métodos estadísticos para analizarlos.

El primer paso consiste en conocer los hechos y observarlos, no es conveniente aferrarse a ideas preconcebidas y emitir juicios subjetivos.

Lo siguiente consiste en convertir estos hechos en datos o cifras, pero teniendo cuidado con los siguientes problemas:

a. - Presentación de cifras falsas

b. - Utilización de cifras equivocadas

c. - Imposibilidad de obtener cifras, incapacidad para medir.

Una vez que se han convertido estos hechos en cifras es conveniente la utilización de métodos estadísticos a fin de realizar un análisis de procesos y Calidad durante largo tiempo.

Todo esto tiene la finalidad de mejorar la Calidad, reducir los costos y aumentar el nivel de eficiencia.

(5).- Respeto a la humanidad como filosofía Gerencial.

Al implantar el Control de Calidad en toda la organización, la gerencia debe normalizar todos los procesos y procedimientos y luego delegar autoridad en los subordinados permitiendo que estos aprovechen el total de las capacidades. Es decir los integrantes de la empresa deben de sentirse cómodos y contentos con la empresa y deben de estar en capacidad de aprovechar sus facultades y realizar su potencial personal.

El Dr. Kaoru Ishikawa define esta idea como un sistema de Administración en que participan todos los empleados de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y la humanidad es totalmente respetada.

(6).- Gerencia Interfuncional, Comités Interfuncionales.

Este tipo de industria es el que ha funcionado en Japón, tiene una fuerte vinculación vertical de arriba hacia abajo, además de poseer comités interfuncionales de apoyo que suministran la trama necesaria para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa y hacer posible el desarrollo responsable de la Garantía de Calidad.

(7).- El Control de Calidad en toda la empresa y mejora de la tecnología.

Para el Dr. Kaoru Ishikawa las metas para el Control de Calidad en las empresas deben de ser: dividir racionalmente

sus utilidades en tres partes, entre los consumidores, los empleados y los accionistas, a fin de mejorar la vida del país.

Otra de las aportaciones del Dr. Kaoru Ishikawa es la creación de los Círculos de Control de Calidad en Japón, la definición que da es la siguiente:

'Un círculo de Control de Calidad es un pequeño grupo que desarrolla actividades de Control de Calidad voluntariamente dentro de un mismo taller.

Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de Control de Calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de Control de Calidad con participación de todos los miembros'(10)

2.7.4. PHILIP B. CROSBY.

Philip B. Crosby se ha dedicado a asesorar a la industria Norteamericana, implantando su filosofía enfocado al apoyo de la actividad directiva y de la productividad.

Para lograr esto propone la utilización de una estrategia que conste de tres acciones administrativas bien definidas:

- Determinación
- Educación
- Implantación.

La determinación se manifiesta al decidir los miembros de un equipo no tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones son el medio que permitirá cambiar características de la organización.

Es conveniente basarnos en los Principios Absolutos de la Calidad que son los siguientes:

(1).- Primer Principio Absoluto: Calidad se define como cumplir con los requisitos.

Para Philip B. Crosby el mejoramiento de la Calidad se alcanza haciendo las cosas bien desde la primera vez (HBP), para ello la dirección tiene tres tareas básicas a realizar:

A.- Establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados.

B.- Suministrar las medidas necesarias para que el personal cumpla con los requisitos.

C.- Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

De acuerdo con Philip B. Crosby, la Calidad debe de definirse como cumplir con los requisitos y no como excelencia.

(2).- Segundo Principio Absoluto. El sistema de la Calidad es la Prevención.

Con este principio se pretende cambiar la verificación por la prevención, ya que la primera se aplica siempre después de que ocurre algo y lo único que hace es separar el producto bueno del malo, elevándose los costos al llevar a cabo reprocesos para corregir los errores.

En vez de la verificación debemos ocupar la prevención ya que con ello sabemos lo que se va a realizar comprendiendo nuestro proceso.

Con la prevención se eliminarán numerosas oportunidades de error, siendo el cometido de esta. Es decir: El error que no existe no puede ser pasado por alto.

(3).- El Estándar de Realización es Cero Defectos.

Cero Defectos es un Estándar de realización gerencial, a fin de responder a la pregunta ¿Qué tan frecuente queremos que la gente haga bien las cosas a la primera vez?

Cero defectos significa cumplir con las especificaciones sin admitir desviaciones, presupone producir y recibir artículos que se ajusten a este estándar.

La adopción del estándar de Cero Defectos presupone el abandono de la idea 'Así esta bastante bien'.

(4). - La medida de la Calidad es el precio del incumplimiento. El costo de la Calidad se divide en:

1. - Precio del cumplimiento con los requisitos que engloba lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien.

2. - Precio del incumplimiento de los requisitos, lo conforman todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los gastos por correcciones, reprocesos y reclamaciones debido a la falta del cumplimiento con los requisitos.

A medida que disminuye el precio del incumplimiento de los requisitos, aumenta la Calidad.

La segunda acción Administrativa corresponde a la Educación, esta se divide en educación a ejecutivos, educación a los gerentes y educación al personal.

Educación a Ejecutivos.

El objetivo es ayudar a los ejecutivos y directivos a comprender el papel que desempeñan como causantes de problemas, y luego como iniciadores del proceso para el mejoramiento de la Calidad.

La importancia de la Educación a ejecutivos radica en la comprensión de lo que van a enseñar a los demás .

Educación a los Gerentes.

Esta acción está dirigida a los gerentes de nivel intermedio en la cual se cubre el contenido de la Educación a ejecutivos.

Educación al personal.

La Educación al demás personal de la empresa se daría a través de cursos y libros pedagógicos ayudados por los niveles ejecutivos de la organización.

La tercer acción administrativa corresponde a la implantación, la decisión y la educación son indispensables, pero nada sucede hasta que alguien haga algo en realidad.

En el camino que debemos trazar para llevar a cabo el proceso de mejora existen catorce factores, los cuales a medida que se van repitiendo se hacen más conocidos y fáciles de utilizar.

Los pasos son los siguientes:

1.- Compromiso de la Dirección.

Presupone la realización de tres actos indispensables :

A.- Emitir una política de Calidad de la compañía.

B.- La Calidad deberá tener prioridad en las reuniones periódicas de evaluación.

C.- Preparación en forma mental de discursos claros sobre la Calidad por parte del director general y el director de operaciones y divulgarlo a todo el personal.

2.- Equipo para el mejoramiento de la Calidad.

El objetivo del equipo es guiar el proceso de mejoramiento de Calidad y promover su difusión. El equipo para el mejoramiento de la Calidad debe de tener una dirección clara y un liderazgo firme.

3.- Medición.

El objetivo de este paso es saber como nos va, proporcionando un medio que muestre los problemas actuales y potenciales al no cumplir los requisitos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.- El Costo de la Calidad.

El objetivo del Costo de la Calidad es el de asignar valores monetarios a los elementos del Costo de Calidad, haciendo distinción entre el precio del cumplimiento y el precio del incumplimiento.

(5).- Crear conciencia sobre la Calidad.

Este paso tiene como objetivo el difundir el significado de la Calidad, recordándosele siempre a las personas, creando conciencia sobre esta y adoptándola a la cultura de la compañía.

(6).- Acción Correctiva.

El significado de la acción correctiva es el de crear sistemas que proporcionen información que revelen cuales son los problemas y un análisis que muestre las causas de ese problema, para que una vez establecida la raíz del problema, este se pueda eliminar.

(7).- Planear el Día Cero Defectos.

El objetivo de este paso es el de ayudar al proceso de hacer las cosas bien a la primera vez, planeando el día Cero Defectos a una fecha determinada que no deberá de ser menor a un año y medio. En el día Cero Defectos no deberá de haber errores y será un síntoma del avance en el proceso de mejoramiento continuo.

(8).- Educación al Personal.

Una vez que los directivos esten comprometidos con el Proceso de Mejoramiento Continuo, se deberá de educar a toda la compañía transmitiéndoles esa filosofía empresarial.

(9).- Día Cero Defectos.

El objetivo consiste en realizar un evento en el cual se manifieste el compromiso del nivel directivo con el Proceso de Mejoramiento Continuo, demostrando que sus intenciones son serias, y que ha ocurrido un cambio al trabajar con el estándar Cero Defectos.

(10).- Fijar Metas .

El objetivo es alcanzar Cero Defectos, por lo tanto es necesario fijar metas intermedias escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que este a la vista de todos, que permitan el avance hacia ese objetivo.

(11).- Eliminar las Causas del Error.

Consiste en establecer un sistema de Comunicación formal entre el jefe y subordinado a fin de eliminar los obstáculos y barreras que se presentan para llevar a cabo las metas de mejora, hacer bien su trabajo a la primera vez y cumplir los requisitos del Cliente. En el cual, jefe y subordinado participen para resolver los problemas.

(12).- Reconocimiento.

Su objetivo es el de reconocer públicamente aquellas personas que hallan alcanzado objetivos y metas específicas de acuerdo a las tareas encomendadas. Este reconocimiento se dará a personas de diversos niveles jerárquicos de la organización, los cuales podrán servir como modelos para alcanzar la Calidad a sus demás compañeros.

(13).- Consejos de Calidad.

El objetivo de este paso es reunir a todos los profesionales de la Calidad y permitirles que aprendan unos de otros.

(14). - Repetir todo el proceso.

La repetición del Proceso seguirá el mejoramiento de la Calidad y el mejoramiento continuo de la organización.

2.7.5. MASAACKI IMAI.

Masaaki Imai define la clave de la ventaja competitiva japonesa como la utilización de la estrategia de KAIZEN que significa mejoramiento, traducido en mejoramiento continuo de la vida personal, familiar y social de los trabajadores.

Cuando KAIZEN se ocupa en el lugar de trabajo, significa un Mejoramiento Continuo que involucrá a todos: gerentes y trabajadores por igual.

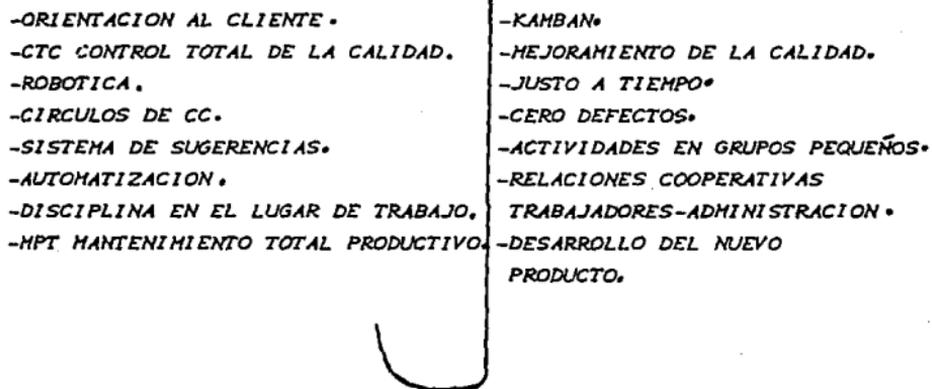
La práctica de KAIZEN en Japón engloba conceptos ya conocidos que en su conjunto integran la estrategia, la cual puede ser resumida en la *SOMBRILLA DE KAIZEN* (FIG. 2.3.)

Otra de las características de la estrategia de KAIZEN es la utilización de la Administración orientada al proceso en lugar de la Administración orientada a los resultados ocupada en occidente, la primera es un estudio de Administración que esta orientada a las personas, en la cual el gerente debe de apoyar y estimular a las personas y los esfuerzos para mejorar la forma en que los empleados hacen su trabajo.

Un rango distintivo más del estilo gerencial japonés es la utilización de la Administración funcional Transversal.

La estrategia de KAIZEN al llevarse a la práctica presupone la orientación hacia la Administración, el grupo y el individuo, esta práctica está resumida en la siguiente Tabla:

KAIZEN



LA SOMBRILLA DE KAIZEN •

FIGURA 2.3. TOMADO DE KAIZEN, HASAAKI IHAJ-
PAGINA 40.

| | KAIZEN ORIENTADO A LA ADMINISTRACION | KAIZEN ORIENTADO AL GRUPO | KAIZEN ORIENTADO AL INDIVIDUO |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| HERRAMIENTAS | Siete herramientas estadísticas. Siete Nuevas Habilidades profesionales. | Siete Herramientas Estadísticas. Siete Nuevas Herramientas. | Sentido Común. Siete Herramientas Estadísticas. |
| INVOLUCRA A | Gerentes y Profesionistas. | Miembros del Círculo (grupo) del C.C. | Todos |
| META | Se enfoca en sistemas y procedimientos. | Dentro del mismo Taller. | En la propia área de trabajo. |
| CICLO (PERIODO) | Mientras dure el proyecto. | Requiere de cuatro a cinco meses para terminarlo. | Cualquier tiempo. |
| REALIZACIONES | Tantas como quiere la Administración. | Dos o tres por año. | Muchas. |
| SISTEMA DE APOYO. | Grupo de proyecto de línea y staff. | Actividades en grupos pequeños. Círculos de C.C. Sistema de sugerencias. | Sistema de sugerencias. |

FIGURA 2.4.
TOMADO DE KAIZEN. MASAAKI IMAI.

PAG. 119 Y 120 (CONTINUA EN LA SIGUIENTE PAGINA)

| | | | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| COSTO DE LA INPLANTACION | En ocasiones requiere una pequeña inversión para implantar la decisión. | Barato en su mayor parte. | Barato |
| RESULTADO | Nuevo sistema y mejoramiento de la instalación. | Procedimiento mejorado de trabajo.Revisión del estándar. | Mejoramiento en el sitio. |
| IMPULSADOR | Mejoramiento en el desempeño Administrativo. | Mejoramiento de la moral.Participación.Experiencia de aprendizaje. | Mejoramiento de la moral.Conciencia de KAIZEN.Autodesarrollo. |
| DIRECCION | Mejoramiento gradual y visible.Marcada mejoría de la condición actual. | Mejoramiento gradual y visible. | Mejoramiento gradual y visible. |

FIG. 2.4.
TOMADO DE KAIZEN. HATAKI IMAI PAG. 119 Y 120

(CONTINUACION)

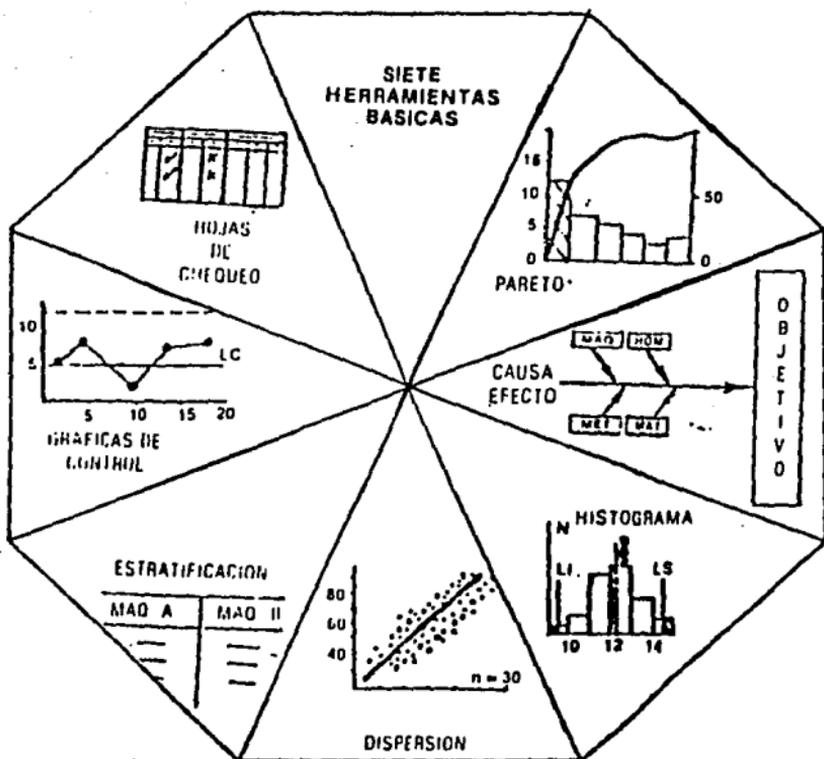
2.7.6. LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD.

En la modalidad de la Gestión Japonesa se ocupan Siete Herramientas Básicas para el análisis y resolución de problemas, estas son:

- A. - Diagramas de Pareto.
- B. - Diagramas de Causa-Efecto.
- C. - Histogramas -Gráfica de barras verticales que asocia los límites reales de clase y la frecuencia absoluta.
- D. - Diagramas de Dispersión- En un diagrama de dispersión se trazan las partes de los datos correspondientes. Las diferencias entre lo trazado de estos puntos muestra la relación entre los datos correspondientes.
- E. - Estratificación.
- F. - Gráficas de Control.
- G. - Hojas de chequeo.

Estas son las principales Siete Herramientas Estadísticas ocupadas en el Mejoramiento Continuo, para la resolución de problemas y desarrollo de la organización.

Después de haber realizado este esbozo, reconociendo las principales aportaciones de los autores más representativos de esta filosofía, en el siguiente capítulo se procederá a realizar una propuesta de aplicación del Proceso Cliente-Proveedor que es una de las bases en el desarrollo del Proceso de Mejoramiento Continuo.

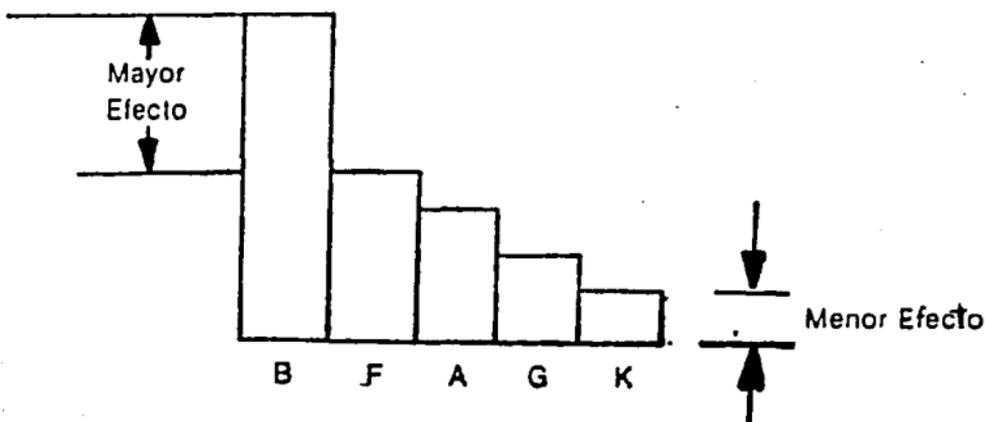


*"La realidad es más extraña que la ficción."
 "Es sencillo lo que el proceso nos quiere decir, al encontrar los hechos y analizarlos (7HB) para la correcta toma de decisiones. La práctica hace la perfección."*

K. KANO

FIG. 2.5. SIETE HERRAMIENTAS BASICAS.

El diagrama de Pareto es muy útil para obtener la cooperación de todos los involucrados, ya que basta observarlo para determinar fácilmente el mayor problema.



La experiencia muestra que es más fácil reducir una barra grande a la mitad, que eliminar una pequeña y el efecto de la mejora es mayor.

El diagrama de Pareto es una herramienta indispensable para conocer exactamente el objetivo sobre el que debemos concentrar nuestros esfuerzos.

2.6. DIAGRAMA DE PARETO.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto divide las causas que afectan o influyen en determinada característica de calidad o problema:

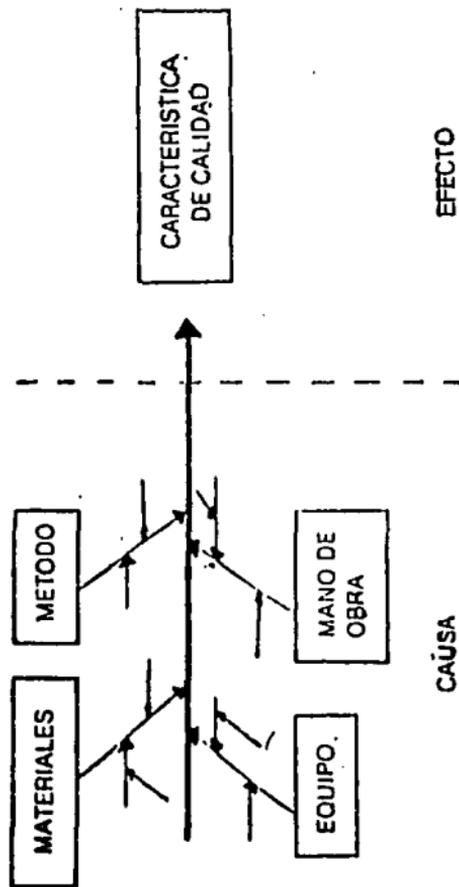


FIG. 2.7.
89

Este diagrama fue desarrollado por el doctor Kaoru Ishikawa en la Universidad de Teikyo, Japón, en 1953, y desde entonces ha contribuido en la solución de problemas de calidad al mejorar los procesos de producción.

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>3.56</u> | 3.46 | <u>3.52</u> | 3.50 | <u>3.42</u> | 3.43 | 3.52 | 3.49 | 3.44 | 3.50 | 3.56 | 3.42 |
| 3.48 | <u>3.56</u> | 3.50 | 3.52 | <u>3.47</u> | 3.48 | 3.46 | 3.50 | 3.56 | <u>3.38</u> | 3.56 | 3.38 |
| 3.41 | <u>3.37</u> | 3.47 | 3.49 | 3.45 | 3.44 | <u>3.50</u> | 3.49 | 3.46 | 3.46 | 3.50 | 3.37 |
| <u>3.55</u> | 3.52 | <u>3.44</u> | 3.50 | 3.45 | 3.44 | 3.48 | 3.46 | 3.52 | 3.46 | 3.55 | 3.44 |
| 3.46 | 3.48 | <u>3.32</u> | 3.40 | <u>3.52</u> | 3.34 | 3.46 | 3.43 | <u>3.30</u> | 3.46 | 3.52 | <u>3.30</u> |
| 3.59 | <u>3.63</u> | 3.59 | 3.47 | <u>3.38</u> | 3.52 | 3.45 | 3.48 | <u>3.31</u> | 3.46 | 3.63 | <u>3.31</u> |
| <u>3.40</u> | <u>3.54</u> | 3.46 | 3.51 | 3.48 | 3.50 | <u>3.68</u> | 3.60 | 3.46 | 3.52 | <u>3.68</u> | 3.40 |
| 3.48 | 3.50 | <u>3.56</u> | 3.50 | 3.52 | <u>3.46</u> | <u>3.48</u> | 3.46 | 3.52 | 3.56 | <u>3.56</u> | 3.46 |
| 3.52 | 3.48 | <u>3.46</u> | 3.45 | 3.46 | <u>3.54</u> | <u>3.54</u> | 3.48 | 3.49 | <u>3.41</u> | 3.54 | 3.41 |
| 3.41 | 3.45 | <u>3.34</u> | 3.44 | <u>3.47</u> | 3.47 | <u>3.41</u> | 3.48 | <u>3.54</u> | 3.47 | 3.54 | 3.34 |

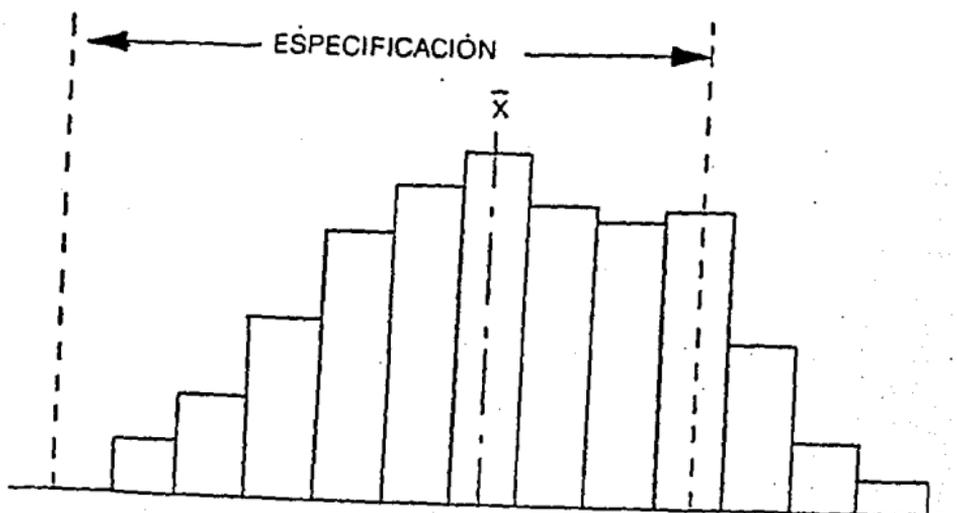
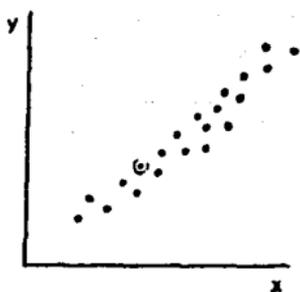
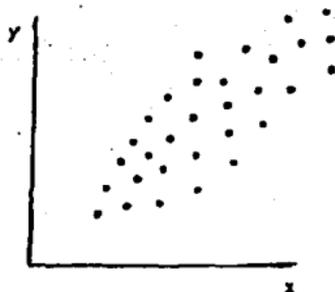


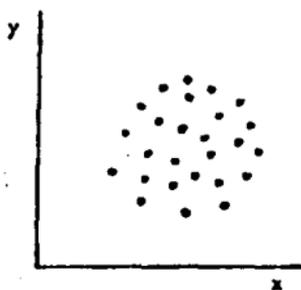
FIGURA 2.8. HISTOGRAMAS.



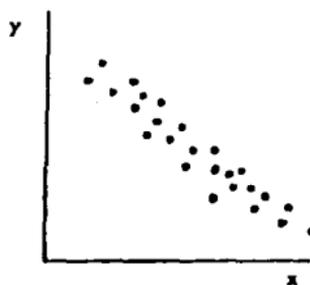
1 Correlación Positiva



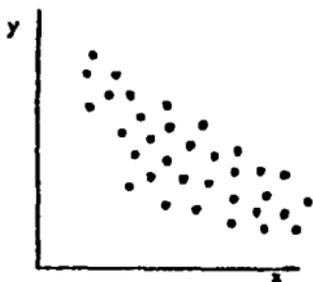
2 Posible Correlación Positiva



3 No Correlación.



4 Correlación Negativa



5 Posible Correlación Negativa

PATRONES COMUNES
DE DIAGRAMAS DE
DISPERSION

FIG. 2.9.

DIAGRAMA DE DISPERSION

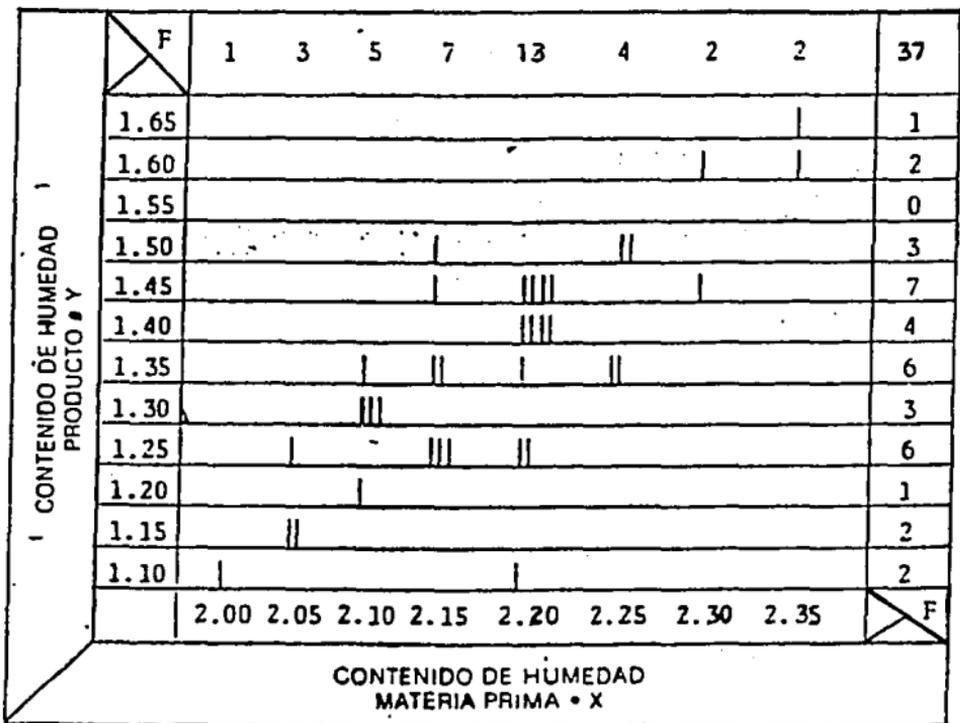
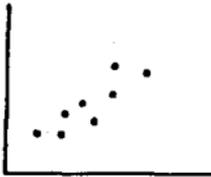
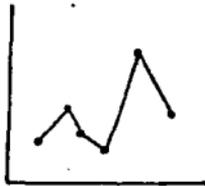


FIGURA 2.10

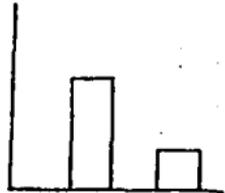
GRAFICA DE PUNTOS



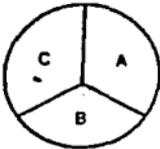
GRAFICA LINEAL



GRAFICA DE BARRAS



GRAFICA CIRCULAR



GRAFICA PICTORICA

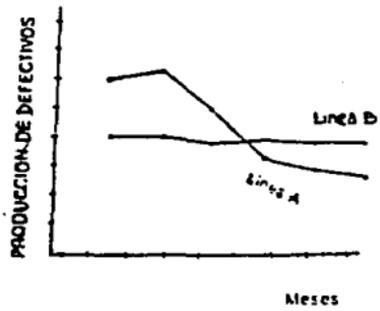
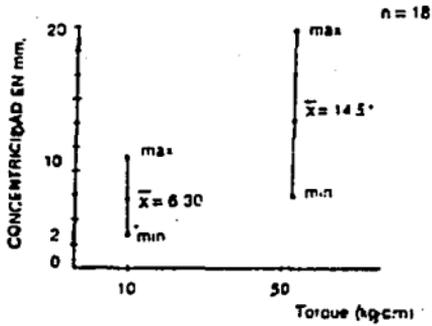
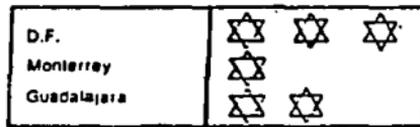


FIG. 2.11.
GRAFICAS DE CONTROL.

| Reparaciones | Mar 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | TOTAL |
|------------------------|--------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----------------|--------------------|--------------------|-------|
| Limpieza | II | I | III | III | | IX | IX ^o II | IX ^o I | 26 |
| Rebaje | I | III | II | | II | | IX ^o I | I | 14 |
| Reemplazo | I | IX ^o I | II | I | | I | II | III ^o I | 17 |
| Reinstalación | | | I | I | | IX ^o | I | | 8 |
| Reinstalación de Parte | IX ^o II | II | I | III | | | III | IX ^o I | 24 |
| Otros | I | I | | | III | II | II | II | 12 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|--------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------------|-------|--|------|
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">Manejado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">No-Manejado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">Parado Fija</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">Otros</td> </tr> </table> | <input type="radio"/> | Manejado | <input checked="" type="radio"/> | No-Manejado | <input checked="" type="radio"/> | Parado Fija | <input type="checkbox"/> | Otros | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Modelo</td> <td style="width: 50%;">Fecha</td> </tr> <tr> <td>Carril No.:</td> <td>Insd.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Obr.</td> </tr> </table> | Modelo | Fecha | Carril No.: | Insd. | | Obr. |
| <input type="radio"/> | Manejado | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="radio"/> | No-Manejado | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="radio"/> | Parado Fija | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Otros | | | | | | | | | | | | | | |
| Modelo | Fecha | | | | | | | | | | | | | | |
| Carril No.: | Insd. | | | | | | | | | | | | | | |
| | Obr. | | | | | | | | | | | | | | |

FIG. 2.12. HOJAS DE CHEQUEO..

CAPITULO 3

PROPUESTA DE CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

3.1. EL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

3.1.1. IMPORTANCIA DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

3.1.2. PASOS Y FASES DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

3.1.3. INTERRELACION DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR CON LA INVESTIGACION DE MERCADOS Y LAS VENTAS.

3.1.4. APORTACIONES DE ESTE PROCESO.

3.2. CONCLUSIONES.

3.1. EL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

Una de las aportaciones de la Filosofía de Mejora Continua en Japón, está representada por el Proceso Cliente-Proveedor, el cual nace como necesidad al definir la Calidad (satisfacción de los requisitos del Cliente) para poder alcanzar ésta.

No es difícil entender lo que se quiere expresar con satisfacción. Pero Clientes nos llevó a pensar en los Clientes externos que compran nuestros productos y también en los Clientes internos que cada persona tiene en su trabajo. ¿Son diferentes?, y si es así ¿Qué significa para nosotros?

Es fácil también definir la palabra requerimiento, pero: ¿De dónde surgen los requerimientos? y ¿Qué significan para la gente que intenta satisfacer esas necesidades?, el formular una pregunta nos llevará a realizar más cuestionamientos.

Al hacerlo se encuentran muchas respuestas y debido a que se tienen que ordenar de alguna manera se creó un proceso.

En el proceso Cliente-Proveedor nuestro comportamiento se ve afectado en dos sentidos: Como proveedor, teniendo la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo y como Cliente expresando nuestros requerimientos claramente, contestando las preguntas de los proveedores, estando dispuestos a negociar y suministrando los requerimientos sobre la Calidad del Producto final o servicio.

El Proceso Cliente-Proveedor representa una herramienta fundamental para el desarrollo del mejoramiento continuo, ya que con el se podrán mejorar todos los procesos internos de una organización, la de satisfacer los requerimientos de los Clientes internos, los cuales al final de la cadena se ven reflejados en los productos o servicios que satisfagan a los Clientes externos.

3.1.1. IMPORTANCIA DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

La importancia del Proceso Cliente-Proveedor como ya se manifestó anteriormente es la satisfacción de los requerimientos de los Clientes internos y externos.

El Dr. Kaoru Ishikawa manifiesta la importancia de este proceso en su célebre frase: 'El Proceso siguiente es su Cliente', en la cual señala la necesidad de crear conciencia de la actitud de servicio que deben adoptar los integrantes de una organización, haciendo a un lado las rivalidades interdepartamentales, trabajando en equipo con un solo objetivo 'La Mejora Continua'.

Con el Proceso Cliente-Proveedor se pretenden derribar estas barreras y al mismo tiempo trabajar con una mayor Calidad en toda la serie de secuencias lógicas para producir productos y servicios cada vez mejores.

Es necesario recordar que el Control de Calidad en toda la empresa no podrá ser completo sin una total aceptación de este enfoque por parte de los empleados.

En este Proceso los Clientes internos, es decir los empleados del proceso siguiente, pueden hacer una solicitud al proceso precedente solamente si dicha solicitud es razonable y está basada en hechos y datos.

Al mismo tiempo los empleados que desempeñan el papel de proveedor podrán analizar y negociar con sus clientes acerca de la congruencia de los requerimientos solicitados.

Con la aplicación del Proceso Cliente-Proveedor se deben obtener beneficios como la reducción de costos al evitar los reprocesos en todas las actividades y productos que se elaboran en la organización.

3.1.2. PASOS Y FASES DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR.

El Proceso Cliente-Proveedor posee tres fases: Planear, Organizar y controlar, cada una de estas contiene una serie de actividades que conllevan a la realización de los objetivos del Proceso.

El estudio de este Proceso se va a llevar a cabo desde el punto de vista del Proveedor, recordando que así como nosotros tenemos Clientes, también tenemos Proveedores, con lo cual en este proceso jugamos los dos papeles.

Las fases y pasos del Proceso Cliente-Proveedor están representadas en la FIG. 3.1 e indican la secuencia que se seguirá para llevar a cabo este estudio.

El Proceso Cliente-Proveedor se divide en tres etapas básicas:

PLANIFICAR

ORGANIZAR

CONTROLAR

A su vez la fase de Planeación consta de cuatro pasos que son los siguientes:

PASO I

¿QUE DEBE HACERSE?

¿CUAL ES EL PRODUCTO QUE SE VA A GENERAR?

PASO 2

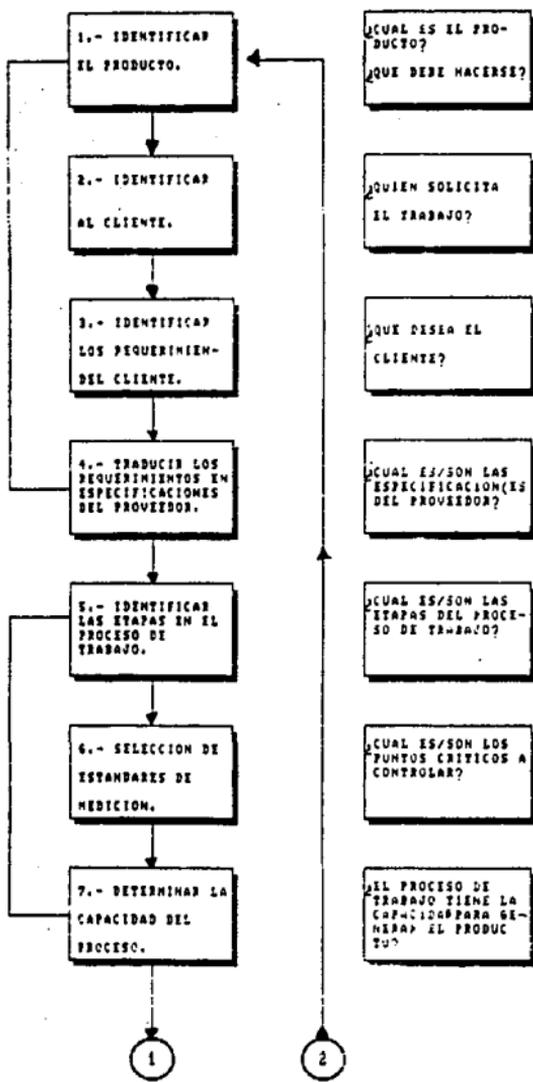
¿PARA QUIEN DEBE HACERSE?

¿QUIEN ES EL CLIENTE, O SON VARIOS LOS CLIENTES?

**PROCESO
CLIENTE-PROVEEDOR.**

P
L
A
N
E
A
R

O
R
G
A
N
I
Z
A
R



C
O
N
T
R
O
L
A
R

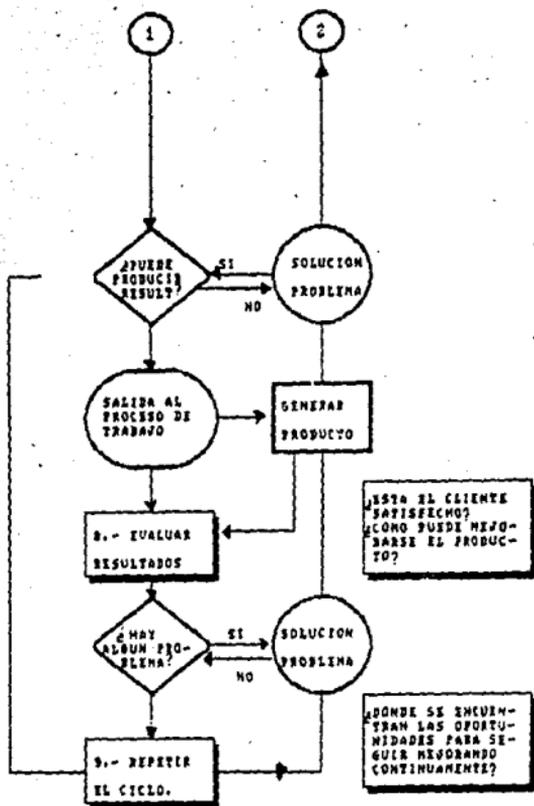


FIG. 3.1.

PASO 3

¿QUE DESEA, NECESITA O ESPERA?

¿CUALES SON LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE?

PASO 4

¿ES MESURABLE, REALISTA Y ALCANZABLE?

¿PUEDO COMO PROVEEDOR ENTENDER Y REALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE MI CLIENTE?

EXPECTATIVAS:

- Aumenta las probabilidades de que el producto resulte bien a la primera vez.
- Eliminar los productos para los cuales no hay un cliente o una necesidad claramente identificada.
- Disminuye la posibilidad de hacer algo que el cliente no quiere o no necesite.
- Ayudar a asegurar que las personas identificadas como cliente y proveedor son las adecuadas para realizar las tareas.
- Establece la oportunidad de que el proveedor recomiende o asesore sobre la visibilidad y realismo del producto solicitado por el cliente.

ANALISIS DE LOS PASOS.

PASO 1

¿Cuál es el producto que se va a generar?

Un Producto puede ser definido como el servicio o producto que una persona hace como parte de sus labores y que se pasa a otra persona en el proceso de trabajo para su utilización.

Ejemplos:

- Estado Financiero de la empresa al Mes de Marzo elaborado.
- Presupuesto de Gastos de Ventas terminado.
- Pronóstico de Ventas para el mes de octubre graficado.
- Listado de clientes de la región norte.
- Lista de personal.
- Facturas del mes entregadas.
- Notas de crédito otorgadas.

El término 'Producto' dentro del Proceso Cliente-Proveedor, debe cumplir con algunas pautas o características que permitan hacer una aplicación correcta y adecuada del proceso.

En primer lugar debemos asegurarnos que el enunciado del Producto es decir la forma como lo expresamos se ajusta al lenguaje que requiere el Proceso Cliente-Proveedor y este es: Todo aquél resultado final, que hemos obtenido y que será entregado a nuestros clientes internos/externos.

REGLAS:

(1).- Las primeras palabras (Estado Financiero, Presupuesto de Gastos, Pronóstico de Ventas, Listado de Clientes, etc.) debe de ser tan específico y tangible como sea posible.

Afirmaciones como trabajo terminado, Planes implementados , Actitudes cambiadas, son demasiado largas y vagas y por lo tanto difíciles de aplicar el Proceso.

(2).- El siguiente enunciado indica el resultado, que se espera obtener una vez terminado el producto.

Es importante señalar con la última palabra el resultado obtenido de nuestro proceso.

| | |
|----------------------|-----------------|
| Pronóstico de Ventas | graficado |
| | entregado |
| | elaborado |
| | presentado etc. |

(3).- Los productos no deben ser tan amplios que describan el trabajo de cualquiera (Política comunicada, meta alcanzada, personal supervisado).

Tampoco deben ser tan limitativos o específicos que pierden sentido (Computadora conectada, Llamada telefónica completada).

El 'Producto' también debe reflejar aquello que pretenda lograr en su esfuerzo para mejorar la Calidad, ya sea algo muy específico o genérico. Ejemplos:

| | | |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| Demasiado Amplio | Demasiado Limitado | Más adecuado |
| Personal Supervisado | Revisiones Firmadas | Revisión de Desemp. |
| Programa de Inv. de | Empresa XYZ | Resultados, encuesta |
| Mdo. implementado. | Contactada. | de satisfacción de |
| | | Clientes presentados |

(4).- La realización del Producto debe representar lo que uno hace y no lo que está persona pide realicen otros. Como ejemplo podemos tomar la siguiente situación: Para un Gerente de Ventas el producto podría ser: Estrategia de Ventas desarrollada 'Pronóstico de Ventas mensual elaborado'.

Es conveniente aclarar que los resultados, es decir los resultados generales de una empresa o de un departamento no son necesariamente productos. Los resultados son un conjunto de productos elaborados por mucha gente de la empresa. Como ejemplos de resultados tenemos:

'Estabilidad Financiera lograda' 'Clientes satisfechos'

RESUMEN:

Un Producto es algo que una persona hace como parte de su trabajo y entrega a la persona siguiente en el Proceso de trabajo o a un cliente externo. Para lograr una buena especificación los productos no deben de ser descritos en forma demasiada amplia ni tampoco demasiada limitada, deben representar su trabajo en contraste al de sus subordinados y deben ser fácilmente distinguibles de los resultados.

PASO 2

¿Quién solicita el Producto?

En vista de que Calidad se define como 'lograr la satisfacción del Cliente', es necesario identificar los tipos de Clientes que podemos tener.

Cuando una persona tiene contacto directo con los Clientes externos es bastante simple identificar quien es el Cliente, pero aún así esta y todas las personas de la organización tienen clientes internos en los que quizás no se halla pensado.

En la medida en que se de una definición clara del producto es más fácil identificar a los clientes internos.

Con lo anterior queda delimitado que existen dos tipos de clientes: Cliente Externo y Cliente Interno.

CLIENTE INTERNO.

El Cliente Interno está representado por todas aquellas personas o compañeros de trabajo que requieren o necesitan el cumplimiento de un 'Producto' que ha sido solicitado a su vez por otra persona o departamento.

La mayoría de las personas de una organización no tienen contacto directo con los Clientes externos, ya que esta función es reservada para los agentes de ventas, pero es necesario recordar que a medida que se satisfacen los requerimientos del Cliente interno, se está colaborando a que la cadena de productos que llegaran finalmente a los clientes externos sean de mayor Calidad.

CLIENTE EXTERNO.

Los Clientes externos son los usuarios/consumidores de los productos y servicios de la organización. El Cliente externo recibe la resultante de los proveedores internos que conforman la organización a fin de satisfacer una necesidad. Es necesario recordar que los clientes externos requieren productos con una mayor Calidad.

La mayoría de los integrantes de una organización desempeñan un doble papel, en algunas acciones son proveedores en otras clientes cambiando roles continuamente, dependiendo del producto involucrado.

Para poder llevar a cabo la correcta identificación de los Clientes, existen las siguientes reglas:

(1).- Para identificar al Cliente correcto primero debemos de ser el proveedor correcto para el producto solicitado.

El enunciado del Producto es una pieza vital del proceso. Para aclarar esto podemos utilizar el siguiente ejemplo: Las siguientes expresiones representan productos y proveedores diferentes:

- a.- Pronóstico de ventas presentado.
- b.- Pronóstico de ventas mecanografiado.

Para la primer expresión el cliente debe de ser el Gerente de Ventas o Mercadotecnia, y el proveedor algún supervisor de Ventas o Gerente regional.

En la segunda expresión el cliente debe de ser un Gerente Regional o Supervisor de Ventas que necesita que el Pronóstico de Ventas hallá sido mecanografiado para poder presentarlo. El proveedor en este caso será la secretaria que halla hecho el trabajo.

(2).- Debemos de identificar al Cliente por su nombre, ya que de esta forma podemos identificar más facilmente a los productos y a la persona que va a usarlos.

Se debe de reconocer que son las personas las que identifican y negocian los requerimientos y no los departamentos o divisiones.

(3).- En algunas ocasiones se pueden tener productos para clientes múltiples, presentándose las siguientes situaciones.

a.- Existen productos para clientes múltiples con los mismos requerimientos. Ejemplo: Capacitación a la Fuerza de Ventas en la cual el instructor deberá de difundir los mismos conocimientos e información a los diversos representantes de ventas.

b.- Productos para Clientes múltiples con distintos requerimientos. Ejemplo: Reporte de existencias en centros de Distribución, para el Departamento de ventas, lo importante serán las unidades, para contabilidad los valores económicos, para logística el espacio físico.

(4).- El jefe inmediato no necesariamente es el cliente de los productos elaborados por sus colaboradores.

El hecho de que el jefe inmediato controle o inspeccione la realización del proceso de elaboración de los productos, no lo convierte en el Cliente, su papel es el de apoyar y suministrar los recursos necesarios para la conclusión del trabajo de parte de sus subalternos.

El jefe debe colaborar en la identificación de requerimientos, definir la capacidad del personal o del área como proveedores, conseguir los recursos necesarios y brindar el soporte adecuado para que se realice un producto de Calidad.

(5).- Si alguna persona se ha identificado como Cliente de su propio producto, probablemente se este ocupando de un paso dentro de su proceso de trabajo para producir un producto.

Recordemos que una de las pautas del Producto, es que debe ser pasado a otra persona, por lo tanto aquí estaríamos refiriéndonos a tareas de nuestro trabajo diario, que en algún momento podrían convertirse en 'Productos ',solicitados por otras personas.

RESUMEN:

El individuo o grupo funcional siguiente en el Proceso, que recibe el 'Producto' y trabaja sobre el mismo, recibe el nombre de Cliente. Existen Clientes internos y externos, es recomendable identificar a los clientes por su nombre. El Producto que elaboró cualquier persona ayuda avanzar la entrega del último producto al consumidor final, a su vez este producto puede que tenga uno o más clientes, por lo tanto es necesario conciliar cualquier diferencia que exista con los requerimientos.

PASO 3

¿Qué desea el Cliente?(Requerimientos)

De acuerdo a la secuencia del Proceso hasta el momento se ha identificado que desea o necesita el Cliente (productos), conocemos quien lo necesita (Cliente); la siguiente pregunta solicita aclarar ¿ cómo lo quiere el cliente?, esta premisa se refiere a los requerimientos del cliente.

Los requerimientos comprenden lo que el Cliente quiere, necesita o espera del producto. Refiriéndose a lo que el Cliente establece sobre el Producto o Servicio que espera recibir.

Los Requerimientos comprenden un grupo de categorías o áreas elementales que son las siguientes:

| CATEGORIA | EJEMPLO |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tiempo (Criterio límite) | 'Requiero el Pronóstico mensual de ventas graficado para el Martes a primer hora' |
| Precisión | 'El Programa debe rechazar todos los datos con errores' |
| Costo | 'El Presupuesto para este Proyecto es de N\$ 80,000 y no puede salirse de ese monto' |
| Forma-Presentación | 'La tesis necesita estar encuadernada y empastada' |

CATEGORIA

EJEMPLO

Cantidad

'Se necesitan doce juegos del informe'

Dimensión

'El formato a utilizar es el tamaño oficio'

A fin de poder tener éxito en la realización del paso 3, existen una serie de reglas para poder llevarlo a cabo.

(1).- Debemos estar conscientes de que el Cliente puede expresar sus requerimientos de muchas maneras, desde una muy general o vaga a una muy específica o detallada. Esto nos ayudará a comprender que el proveedor posee la posibilidad de entender los requerimientos del Cliente con la mayor claridad, a fin de poder producir un 'Producto de Calidad'.

El siguiente ejemplo es aplicable a este punto.

| | |
|-----------|------------------------|
| Producto | Servicio de Impresión. |
| Cliente | Ventas |
| Proveedor | Servicios Generales |

| Producto 'A' | Producto 'B' | Producto 'C' |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Quiero una impresora útil? | ¿Quiero una impresora que imprima gráficas y documentos? | ¿Quiero una impresora que imprima gráficas a color, documentos tamaño carta, oficio y extra a un costo razonable y, para una impresión de 500 documentos y gráficas al mes? |

GENERAL-----ESPECIFICO

De aquí podemos deducir que cuanto más específico sean los requerimientos del Cliente, más posibilidades tendrá el proveedor de generar un producto de Calidad que satisfaga las necesidades del Cliente.

Es decir mientras que con los requerimientos del producto 'A', el proveedor podría ofrecer una impresora inadecuada si no realiza antes una serie de preguntas para averiguar que es lo que necesita realmente el Cliente. Mientras que el proveedor con los requerimientos de 'C' tendrá mayores posibilidades de ofrecer un producto que el cliente requiere.

(2).- Es importante que el proveedor solicite toda aquella información y/o datos que hagan surgir las necesidades y objetivos del Cliente.

En algunas ocasiones ante requerimientos muy específicos se cree poder actuar rápidamente y satisfacer los requerimientos del Cliente. Es importante conocer el objetivo que busca el Cliente con el producto o servicio que solicita antes de entregar o generar el producto.

Ejemplo:

Producto: Reporte de notas de crédito generado.

Cliente: V.P. de Operaciones.

Proveedor: Gerente Administrativo de Ventas.

En este caso el Gerente Administrativo de Ventas que va a entregar el Reporte de las notas de crédito emitidas, se limita a escuchar el requerimiento general del Cliente: 'Por favor facilítame el reporte de notas de crédito urgentemente', el gerente Administrativo de Ventas preparará el reporte y no incluye por ejemplo gráficas por separado de rechazos, que generarán notas de crédito por centro de distribución. Si para el Cliente la urgencia estaba relacionada con el análisis de los rechazos por centro de distribución, el producto que recibe este, no satisface los requerimientos y por lo tanto este Cliente se encontrará insatisfecho.

(3).- El Cliente tiene la responsabilidad de proveer un ambiente adecuado, en el cual el proveedor tenga confianza para aclarar, sugerir y adecuar los requerimientos del cliente a sus posibilidades reales.

En las relaciones con los clientes internos, si estos no han creado un ambiente propicio en el que el proveedor pueda aclarar los objetivos que se buscan con el producto, se generara un producto que no satisfaga los requerimientos del cliente, incurriendo en costos por reprocesos al repetir el trabajo.

(4).- Otro punto importante esta dado en base a la experiencia del proveedor a fin de identificar los requerimientos del cliente .

El proveedor debe de tomar la iniciativa de ayudar al Cliente cuando es experto del producto o servicio que se solicita a fin de poder ayudar y sugerir alternativas que puedan ser más ventajosas, rápidas, menos costosas, etc., con lo anterior el proveedor deberá lograr la satisfacción del cliente al entregar al producto o servicio solicitado.

(5).- Otro punto importante está referido a la negociación de los requerimientos del Cliente por parte del Proveedor.

La negociación es de acuerdo a los requerimientos que el proveedor puede o no satisfacer en función de los recursos humanos, tiempo, equipos, etc.

La negociación de requerimientos cobra más importancia particularmente en el caso de productos que poseen varios clientes.

Es función del proveedor eliminar las diferencias existentes conforme a los requerimientos del cliente en base a la negociación a fin de producir productos que satisfagan a todos los clientes involucrados.

Las diferencias de un Cliente y otro con respecto a un mismo producto se podrán visualizar en la precisión requerida en cuanto a rapidez, costo, etc.

En este punto intervienen activamente el cliente y proveedor en la disposición para la negociación a fin de realizar con éxito el proceso.

Negociación de acuerdo a la definición de la Empresa ocupada en el caso práctico es: Un acuerdo inteligente que satisface los intereses legítimos de cada una de las partes y que, en la medida de lo posible resuelve en forma justa los intereses de los involucrados, es durable y toma los intereses de la comunidad con consideración.

Los participantes en la negociación deben de trabajar en equipo atacando al problema y no atacándose entre sí.

Por lo tanto tenemos dos tipos de negociación (A) Por Posiciones y (B) Por Situaciones. Las características de cada una se ven reflejadas en la FIG. 3.2.

En la negociación por posiciones el participante puede tomar cualquiera de las dos fases: dura y suave, jugando de acuerdo a la posición que defiende.

En la negociación por principios existen dos niveles, en un nivel la negociación toca lo esencial, en el otro se enfoca comúnmente al procedimiento para tratar lo esencial.

Bajo estos dos fundamentos, el método denominado negociación por principios lo podemos dividir en cuatro puntos básicos.

(A).- Personas.

(B).- Intereses.

(C).- Opciones.

(D).- Criterio.

| <i>PROBLEMA</i> | | <i>SOLUCION</i> |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| NEGOCIACION POR POSICIONES | | CAMBIE EL JUEGO, NEGOCIE |
| SUAVE | DURO | POR PRINCIPIOS |
| Los participantes son amistosos. | Los participantes son adversarios. | Los participapntes son solucionadores de problemas. |
| El objetivo es el acuerdo. | El objetivo es la victoria. | El objetivo es un resultado eficiente y amigable. |
| Haga concesiones, para cultivar la relación. | Exija concesiones como condición de la relación. | Separe a las personas del problema. |
| Sea suave con la gente y el problema. | Sea duro con la gente y el problema. | Sea suave con la gente y duro con el problema. |
| Confíe en los otros. | Desconfíe en los otros. | Proceda independientemente de la confianza. |
| Cambie fácilmente de posiciones. | Profundice en su posición. | Centrese en intereses, no en pocisiones. |
| Ofrezca. | Amenace. | Busque intereses. |
| Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo. | Exija ganancias para llegar a un acuerdo. | Genere alternativas para beneficio mutuo |
| Busque una respuesta: Lo que ellos: aceptarán. | Busque una respues- Lo que usted: aceptará. | Desarrolla opciones múltiples de donde escoger, decida después. |
| Insista en un acuerdo. | Insista en su posición. | Insista en criterios objetivos. |
| Trate de evitar un confrontamiento de caracteres. | Trate de ganar un duelo de caracteres. | Trate de llegar a un acuerdo independientemente de caracteres |
| Ceda ante presión. | Presione. | Razone y mantengase abierto. |

(FIG 3.2.)

(A).- Personas.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos somos criaturas con sentimientos y emociones, motivo por el cual a menudo tenemos percepciones radicalmente diferentes, y dificultad para comunicarnos en forma clara.

Por ello antes de trabajar sobre la sustancia del problema, el problema humano debe de separarse de él y tratarlo separadamente.

(B).- Intereses.

En este punto la base principal es: Céntrate en los intereses, no en las posiciones.

Aquí debemos superar los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes a fin de lograr el objetivo de la negociación, satisfacer "los intereses de los interesados".

(C).- Opciones.

Este punto se enfoca a la dificultad de encontrar soluciones óptimas bajo presión. La dificultad puede ser superada dándose un tiempo dentro del cual pueda pensar en una amplia gama de posibles soluciones que fundamentalmente busquen reconciliar los intereses en común y reconcilien los que están en conflicto.

(D).- Criterio.

En el cuarto punto debemos de lograr un acuerdo reflejado sobre algún patrón justo, independiente a la voluntad sola de cada parte: Un patrón justo puede ser el valor del mercado, la opinión de un experto, la legislación, la normatividad de una empresa, etc.

Estos cuatro puntos es apropiado utilizarlos desde el momento de inicio de la negociación, hasta la finalización de esta, manifestada por un acuerdo o la decisión de terminar con el esfuerzo.

Durante la negociación deben de darse tres etapas:

(A).- Análisis,

(B).- Planeación.

(C).- Discusión,

La etapa de análisis puede ser resumida simplemente como un diagnóstico de la situación (Conseguir información, organizarla y pensar en ella).

La etapa de planeación genera ideas y se decidirá que hacer con la mezcla de los mismos cuatro elementos mencionados anteriormente.

En la etapa de discusión cuando las partes discuten buscando un acuerdo, los mismos cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión, ambas partes generarán conjuntamente alternativas que sean mutuamente ventajosas y buscarán acuerdos basados en patrones objetivos para conciliar intereses opuestos. (FIGURA 3.3. TRABAJO EN EQUIPO)

(B).- No debemos de olvidar los requerimientos implícitos de cualquier producto, implícitos son aquéllos requerimientos que no manifestamos por parecernos obvios. Como ejemplo de esto tenemos : Un cliente al comprar cualquier producto no va a especificar que este en buenas condiciones.

Que estos requerimientos no se manifiesten, no significa que no sean importantes, por lo tanto hay que tener cuidado con este punto.

RESUMEN:

Lo que el Cliente desee, necesite o espere del producto está representada por los requerimientos, que van desde generales, hasta específicos y los cuales deben relacionarse directamente con los objetivos y/o planes que busca el Cliente.

EL **TRABAJO EN EQUIPO** ES FUNDAMENTAL PARA EL ÉXITO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN HUMANA SIGNIFICA LA UNIÓN DE ESFUERZOS Y TALENTOS PARA AFRONTAR JUNTOS LA MISIÓN ENCOMENDADA



ESTO SI LO ENTIENDO MUY BIEN PORQUE ME GUSTA JUGAR FUT-BOL Y MI ENTRENADOR SIEMPRE NOS DICE QUE LOS JUGADORES "ESTRELLITAS" QUE QUIEREN BRILLAR SOLOS CAUSAN MUCHOS PROBLEMAS PUES EN LA UNIÓN ESTA LA FUERZA

EXCELENTE, LO HAS EJEMPLIFICADO MUY BIEN ENTONCES YA PODEMOS CONTINUAR ANALIZANDO EL MARCO DIRECTRIZ, NOS QUEDAMOS EN LA MITAD DEL TERCER PÁRRAFO ¿RECUERDAS?

ESTO SIGNIFICA (TRABAJO EN EQUIPO) RESPETAR LA CAPACIDAD, SER CORTESES Y ESTAR DISPUESTO A DAR Y RECIBIR AYUDA Y A RECONOCER EL ESFUERZO Y LA COLABORACIÓN DE LOS COMPAÑEROS. IGUALMENTE SIGNIFICA TOMAR DECISIONES EN EQUIPO, PARTICIPAR Y HACER QUE LO HAGAN LOS QUE SABEN.

EL TRABAJO EN EQUIPO ES FUNDAMENTAL PARA EL ÉXITO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN HUMANA SIGNIFICA LA UNIÓN DE ESFUERZOS Y TALENTOS PARA AFRONTAR JUNTOS LA MISIÓN ENCOMENDADA



ESTO SI LO ENTIENDO MUY BIEN PORQUE ME GUSTA JUGAR FUT-BOL Y MI ENTRENADOR SIEMPRE NOS DICE QUE LOS JUGADORES "ESTRELLITAS" QUE QUIEREN BRILLAR SOLOS CAUSAN MUCHOS PROBLEMAS PUES EN LA UNIÓN ESTA' LA FUERZA

EXCELENTE, LO HAS EJEMPLIFICADO MUY BIEN ENTONCES YA PODEMOS CONTINUAR ANALIZANDO EL MARCO DIRECTRIZ, NOS QUEDAMOS EN LA MITAD DEL TERCER PÁRRAFO ¿RECUERDAS?

ESTO SIGNIFICA (TRABAJO EN EQUIPO) RESPETAR LA CAPACIDAD, SER CORTESES Y ESTAR DISPUESTO A DAR Y RECIBIR AYUDA Y A RECONOCER EL ESFUERZO Y LA COLABORACIÓN DE LOS COMPAÑEROS. IGUALMENTE SIGNIFICA TOMAR DECISIONES EN EQUIPO, PARTICIPAR Y HACER QUE LO HAGAN LOS QUE SABEN.

Los proveedores tienen la obligación de determinar con la mayor precisión los requerimientos expresados por el Cliente y negociar con este los requerimientos cuando el proveedor no tenga la capacidad de satisfacerlos.

PASO 4

¿Cuáles son las especificaciones del Proveedor?

El Proveedor tiene la responsabilidad de suministrar productos de Calidad, los cuales deben ajustarse a los requerimientos del Cliente, en base a ciertas especificaciones que este haga; a medida que el proveedor logre definir los requerimientos del Cliente con mayor exactitud, claridad y en forma medible (sobre todo en tiempo), habrá mayores posibilidades de lograr una mejor Calidad.

Los requerimientos del Cliente al ser traducidos al lenguaje del proveedor se convierten en especificaciones, término que también puede ser considerado como una descripción detallada de los requerimientos basada en las medidas o lenguaje del proveedor.

Las reglas aplicables a este paso son las siguientes:

(1).- Las especificaciones están relacionadas directamente con las categorías señaladas en el paso No.3.

Las especificaciones pueden medirse de tal forma que el proveedor conozca hasta que punto pueden cumplirse estas.

El papel del proveedor consiste en trabajar con el Cliente, para definir las especificaciones en la forma más fácilmente medible. Conciso, nuevo, atractivo no son especificaciones y deben evitarse.

En caso de que se emplee alguno de estos u otros términos el proveedor deberá averiguar cual es el significado que le da el Cliente, puede ser: colores intensos, brillantes; diseños geométricos, etc.

El propósito principal es la existencia de un acuerdo entre el Cliente y el Proveedor antes y no después de la elaboración del producto.

(2).- Es muy importante que las especificaciones sean identificadas por el proveedor a fin de lograr productos con Calidad.

Es muy probable que nuestros Clientes sepan lo que necesitan o desean con tal claridad que los requerimientos que nos hagan incluyan la mayoría de las especificaciones necesarias.

Ejemplo:

Un Cliente solicita 1000 unidades del producto 'A' y 2000 del producto B'. los cuales deberán ser entregados en su almacén de la Ciudad de Hermosillo en el transcurso de la siguiente semana.

(3).- Las especificaciones deben de ser realistas y alcanzables.

El proveedor debe de ser realista con lo que se puede lograr a fin de evitar que el cliente quede insatisfecho con los resultados . Por ejemplo si un cliente solicita a un Representante de Ventas que le envíe el pedido al día siguiente de haber tomado la orden y este pedido contiene productos que no hay en existencia en inventarios, el agente de ventas sabrá que no se podrán cumplir las especificaciones por lo anteriormente mencionado , siendo responsabilidad de este comentar la situación al cliente y llegar a un acuerdo.

Es obligación del proveedor revisar las especificaciones del cliente para asegurarse que estas se conviertan en una entrega que satisfaga los requerimientos del Cliente de la mejor manera posible.

RESUMEN:

La descripción detallada del producto de acuerdo a la terminología del proveedor corresponden a las especificaciones. Deben de ser lo más fácilmente medibles posible y basadas en los requerimientos del Cliente. Las especificaciones deben de ser realistas y alcanzables y deben revisarse conjuntamente con el cliente a fin de obtener resultados que satisfagan los requerimientos del cliente.

Con este paso se da fin a la fase de planeación, los siguientes tres pasos están enfocados a la organización del Proceso Cliente-Proveedor.

En esta etapa se organizará toda la información y datos recopilados en la fase de planeación a fin de decidir como se va a elaborar el producto y si existen las condiciones para producirlo de acuerdo a las especificaciones del Cliente.

En la etapa de organización se formulan las siguientes preguntas:

PASO 5

¿COMO SE LOGRARA?

¿CUALES SON LAS ETAPAS QUE DEBEMOS DE REALIZAR?

PASO 6

¿QUE PUNTOS CLAVE DEBEMOS MEDIR/CONTROLAR PARA ASEGURAR QUE SE LOGRARA EL EXITO?

PASO 7

¿TIENE EL PROCESO DE TRABAJO LA CAPACIDAD DE PRODUCIR LO QUE SE ESPERA DENTRO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE?

La respuesta a estas preguntas contienen los aspectos más relevantes de esta fase del proceso y que son:

(a).- Suministrar una identificación clara del contenido, secuencia, tiempo y fuentes necesarias para realizar la tarea.

(b).- Cambiar el enfoque de inspección a previsión.

(c).- Aumentar la probabilidad de que los cambios en el proceso se realicen antes de que surjan graves problemas.

PASO 5

¿Cuáles son las etapas en el proceso de trabajo?

Dentro del proceso este paso tiene como objetivo principal utilizar una forma sistemática que permite saber en detalle las actividades, información, etc., que se requieren para producir el producto.

En esta etapa podemos hacer uso de varias técnicas que nos ayudarán en la realización de tareas de productos muy complejos y laboriosos, entre ellas tenemos:

Diagramas de Flujo.

Diagramas Pert.

Planeación- (Administración del futuro)

También tenemos otros procesos de trabajo que han sido definidos con mucha claridad y especifican los pasos necesarios para generar un producto. Como ejemplo tenemos los pasos en la parte posterior de algunos formatos a ser llenados, detallan paso a paso como debe de llenarse la información solicitada. Si se siguen los pasos indicados en forma ordenada, el formulario deberá de ser llenado con seguridad correctamente.

Las reglas para este paso son las siguientes:

(1).- Se debe de buscar toda la información que exista para un proceso de trabajo dado. Es conveniente partir de la premisa que es más fácil construir sobre algo existente que empezar de cero. Con lo cual a pesar de que un proceso necesite modificaciones es mejor realizar estas en base a lo que ya existe y no generar más trabajo inventando nuevamente el ciclo.

La persona involucrada en un proceso dado debe conversar con las otras personas involucradas en el proceso para averiguar que pasos siguen, además de que le servirá para consultar a personas que hallan participado en el proceso o en otros similares, obteniendo información de utilidad que podrá ahorrar tiempo y esfuerzo.

Como mínimo los pasos del proceso deben incluir las principales actividades críticas.

(2).- Es útil hacer una lista en la que se incluyan todos los productos que requerimos de nuestros proveedores a fin de poder llevar a cabo el proceso que elabore productos de acuerdo a las especificaciones de nuestros clientes.

(3).- A medida que el producto se haga más complejo o crítico se requiere que el detalle del proceso de trabajo sea más específico en comparación con el proceso de un producto sencillo.

RESUMEN:

Debemos detallar los pasos necesarios para llevar a cabo el proceso de trabajo que genere un producto, tomando en cuenta que lo complejo o crítico de este último influirá en el grado de detalle que se requiera de la información.

Cuando detallamos los pasos para realizar un producto, es necesario tomar en cuenta todas y cada una de las posibles implicaciones e impactos en todas y cada una de las áreas que se encuentran interrelacionadas.

PASO 6

¿Cuáles son los puntos Críticos a controlar?

Poner especial énfasis en las fases de Planeación y Organización a fin de que se establezcan mediciones y puntos de control que en forma sistemática reúnan información sobre la Calidad del Producto, evitando errores en vez de identificarlos y tener que corregirlos.

Las mediciones deben lograr lo siguiente:

- (1).- Proveer una identificación temprana de los problemas potenciales y de las acciones requeridas para aumentar la probabilidad de satisfacer los requerimientos del Cliente.
- (2).- Ayudar a que se eviten errores o desviaciones.
- (3).- Permitir una evaluación objetiva de la Calidad del producto.

Las reglas para este paso son las siguientes:

- (1).- En función de los requerimientos del Cliente y de acuerdo a las especificaciones del proveedor deben de estar las mediciones o controles.
- (2).- Antes de que comience el proceso de trabajo deberán fijarse los requerimientos del producto a medir y su grado de exactitud.

En todo proceso de trabajo existen tres etapas fundamentales para las cuales es necesario establecer puntos de Control:

Antes, Durante y Después del Proceso.

A.- La evaluación o Control antes de comenzar el trabajo. Esto se refiere a la revisión que debemos hacer con relación a los elementos (datos, informes, equipo, etc.) que necesitamos para hacer el trabajo.

B.- ¿Cuál es la Calidad del producto en un punto dado del Proceso de trabajo.?

Esta pregunta está dada en relación a las mediciones en el desarrollo del proceso de trabajo, acerca de la Calidad del producto que se está produciendo.

En función de que estas son las primeras mediciones de un producto, ofrecen una mayor oportunidad para evitar errores.

C.- La última pregunta referida a la Calidad del producto entregado, tiene como base la Administración Preventiva que se lleva a cabo en el Proceso de Mejoramiento Continuo en la cual tratamos de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿En que medida se satisficieron los requerimientos del Cliente?

En este punto evaluamos la Calidad del Producto antes de ser entregado al Cliente, logrando que los productos se ajusten a los requerimientos desarrollados previamente.

(3).- Existen mediciones que sólo requieren una respuesta afirmativa o negativa , por lo cual las mediciones o controles no necesariamente tienen que ser complejas o referirse a especificaciones de medidas exactas para ser válidas.

Aunque la mayoría de las mediciones son más cuantitativas que afirmativas-negativas. Como ejemplo tenemos las siguientes:

Mediciones Cuantitativas.

- El número de existencias del producto 'Z' en nuestros almacenes.
- El número de pedidos surtidos en el transcurso del mes.
- El número de visitas a clientes realizadas por el territorio 614.

Mediciones que sólo requieren una respuesta afirmativa o negativa.

- ¿Se puede entregar el pedido extraordinario en los almacenes rurales del cliente o no?
- El informe de productividad de los territorios coincide o no
- Se han cumplido las visitas programadas al cliente NXZ o no

En la mayoría de los procesos se utiliza la combinación de ambas mediciones.

En el Proceso de Mejoramiento Continuo debemos de distinguir las mediciones y controles vitales que proporcionen información esencial en atención a la Calidad del producto que satisfaga los requerimientos establecidos por el cliente previamente.

Para lograr la visualización de las mediciones importantes podemos utilizar las herramientas estadísticas de la Calidad mencionadas anteriormente.

(4).- Es necesario averiguar que mediciones para las etapas del proceso ya existen y se ajustan a los criterios del Proceso de Mejoramiento Continuo.

Estas mediciones deben de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Permiten identificar desviaciones en el Proceso de Trabajo?
- ¿Facilita la prevención de errores?

Debemos de partir de las mediciones que ya existen a fin de modificar, adecuar las que se ajusten al Proceso de Mejora Continua y descartar las que no lo hagan creándose nuevas medidas más útiles y efectivas.

RESUMEN:

Las mediciones o controles están en función de los requerimientos del cliente. Cubren tres etapas del Proceso de trabajo: antes, durante, y después. Las mediciones son cualitativas y/o cuantitativas. Debemos de hacer un análisis de las medidas ya existentes y en base a eso mejorarlas o crear nuevas que sean más efectivas.

PASO 7

¿Tiene el Proceso la capacidad de generar el 'Producto Requerido'?

Este paso está dirigido a productos que deban producirse en forma constante y repetitiva (no es aplicable para aquellos productos que se deban de producir una sola vez), se orienta hacia el futuro. Su propósito es determinar si el proceso que se ha elegido para generar el 'producto' posee capacidad para adaptarse a las especificaciones del proveedor, orientado a generar productos que satisfagan los requerimientos del Cliente.

A fin de determinar si el Proceso tiene la capacidad requerida, deberá de obtenerse información relevante. La forma de obtener información variará de acuerdo al tipo de proceso:

A. - Proceso Rutinario: Están representados por todos aquellos procesos que se realizan constantemente y de los cuales podemos obtener datos históricos que sirvan para determinar la capacidad de los procesos para elaborar productos de calidad. Como ejemplo tenemos:

Facturación.

Nómina

Envío de paquetería

Contestar llamadas telefónicas

Embarque de mercancías.

(B).- Procesos Nuevos. Aquellos procesos que tengamos que diseñar para la elaboración de un producto nuevo, aquí será necesario construir una base de información a fin de conocer si el proceso tendrá la capacidad de producir consistentemente el 'Producto solicitado'. Ejemplos

-Lanzamiento de Producto

-Utilización de paquetes computacionales

En caso de que el proceso no tenga la capacidad, podemos identificar en donde se encuentra la falla del proceso que comúnmente se encuentra agrupada con los siguientes cuatro aspectos fundamentales:

(1).- Materia Prima. Es decir los ingredientes o materiales que alimentan cualquier proceso de trabajo.

Ejemplo: En un informe de resultados mensuales, si una región de ventas da el informe con errores, el informe no es correcto.

(2).- Los equipos/maquinaria:

Es la elaboración de cualquier producto si se tiene excelente materia prima, y los equipos y maquinarias son de lo mejor y más moderno que existe en el mercado, se obtendrán productos de Calidad, en caso contrario el resultado será un producto de baja Calidad.

(3).- Las personas: Un producto de Calidad no se podrá lograr si no se cuenta con el personal preparado y entrenado adecuadamente.

(4).- El Proceso: Si el Proceso en si mismo es inadecuado, obsoleto e inoperante, el producto siempre tendrá problemas , en cuanto a fecha de entrega, si se asignó al personal incorrecta, o las instrucciones no fueron claras, etc.

PASOS 8 Y 9

Estos dos pasos completan el Proceso Cliente-Proveedor. Finalmente una vez elaborado el Producto, debemos comprobar la satisfacción de nuestros Clientes.

En esta etapa se responden las siguientes preguntas:

¿ESTA EL CLIENTE SATISFECHO CON EL PRODUCTO?

¿SE NECESITA CAMBIAR ALGO EN EL PROCESO?

¿DONDE SE ENCUENTRAN LAS OPORTUNIDADES PARA MEJORAR CONTINUAMENTE?

Asegurar un entendimiento claro del nivel actual de desempeño.

PASO 8

¿Está el Cliente satisfecho?

¿Cómo puede mejorarse el requisito?

Este paso es una evaluación de los resultados, evalúa el producto una vez finalizado todo el proceso de trabajo. Esta evaluación debe basarse en las especificaciones acordadas por el proveedor con el cliente, de acuerdo al paso 4 el producto cumple los requerimientos del Proceso. Estas especificaciones o requerimientos son un patrón con respecto al cual se mide el producto.

Los enfoques utilizados en el paso 7 (Determinar la capacidad del Proceso) también son adecuados en este paso como fuente de información. Sin embargo, hay una gran diferencia entre el paso 7 y el paso 8.

En este paso se está evaluando la Calidad del desempeño. El énfasis está en los resultados y no en el Proceso.

La evaluación de resultados nos permite a menudo identificar problemas con el Producto. Por ejemplos:

'El informe fue entregado a tiempo pero con errores.'

'El reporte se entregó completo, pero con dos días de retraso'

etc...

Decimos que la Calidad del Producto la determina finalmente la satisfacción del cliente por el cumplimiento de sus requerimientos. Algunas formas de evaluar los productos, son:

Encuestas de satisfacción de clientes (cliente externo).
Verificación de la satisfacción del cliente al entregar el
producto (cliente interno) etc...

PASO 9

¿DONDE SE ENCUENTRAN LAS OPORTUNIDADES PARA SEGUIR MEJORANDO?

Basándose en la aplicación de los pasos anteriores particularmente el paso 8, se tomará una decisión con respecto a como debe proceder.

Si no surgiera un problema claramente definido en el paso 8, la evaluación permitirá determinar la posibilidad de un mayor mejoramiento de su producto.

Si existe una probabilidad significativa, deberá reciclar y aplicar el proceso desde el comienzo, si fuera necesario. Este es también el camino indicado si existe la posibilidad de que los requerimientos de su cliente cambien. Un producto que satisfaga las necesidades de hoy, puede no ser un producto de calidad de mañana.

Ejemplo:

Un reporte mensual de empleados por división, puede no ser ya útil, si la necesidad ahora es un reporte mensual de empleados por departamento.

Otro enfoque apropiado en este paso es hacer la tormenta de ideas sobre las formas de mejorar la Calidad del producto en el futuro.

Algunas preguntas claves para considerar:

- ¿Cómo podría producirse ese producto en forma más eficiente?
- ¿Cómo podemos evitar o eliminar errores encontrados en la generación del producto?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestras mediciones y su utilidad?

3.1.3. INTERRELACION DEL PROCESO CLIENTE-PROVEEDOR CON LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

A medida que vayan cumpliéndose las expectativas del Proceso Cliente-Proveedor se logrará una mayor Calidad, definida está como la satisfacción de los requerimientos del Cliente.

El Proceso Cliente-Proveedor debe ser considerado como una herramienta más en la Administración, ya que en esencia representa una variante del Proceso Administrativo, en el cual el enfoque se centra en obtener una mayor Calidad fundamentada en la relación Cliente-Proveedor.

Este enfoque del Proceso Administrativo (Proceso Cliente-Proveedor) al utilizarse hace uso de los conocimientos de la teoría administrativa a fin de ser funcional.

La utilización del Proceso Cliente-Proveedor en una organización debe de complementarse con otras técnicas conocidas y que de acuerdo a los objetivos que se pretendan alcanzar sea congruente su uso.

El sustento principal de este Proceso se halla en la Planeación, ya que en base a ella se estructuran todos los planes y programas para poder llevar a cabo las actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.

Es de conocimiento general que las organizaciones deben de efectuar tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional de acuerdo al nivel jerárquico que formula los objetivos.

En cualquier organización que halla decidido implantar un programa de Calidad Total debe sustentar su aplicación en un enfoque integral y de arriba hacia abajo.

Ocupando la filosofía de empresa integrada, en la cual las operaciones y secuencia de sucesos lógicos comienzan con la utilización conjunta de la investigación de Mercados y la Investigación y desarrollo del Producto, obteniéndose información sobre las necesidades que habrá de satisfacer el producto, así como las posibilidades y capacidad con que se cuenta para elaborar este; es posible la utilización del Proceso Cliente-Proveedor a fin de lograr la satisfacción de los requerimientos del Cliente.

Al decidirse implementar un Programa de Calidad Total es necesario que el más alto directivo tenga conocimientos firmes acerca de lo que es la Calidad, lo que se espera de la organización al implementar un programa de Calidad y que es lo que debe hacerse.

Se debe de dedicar tiempo al análisis de la propia organización, el estudio de las fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades los diferentes tipos de problemas que se presentan a fin de seleccionar al programa de Calidad que más se ajuste a las necesidades de la organización y al cumplimiento de los objetivos.

La alta gerencia debe de participar en seminarios de Control de Calidad a fin de adquirir los conocimientos necesarios para poder hacer extensivos los esfuerzos por la Calidad en el resto de la empresa, evitando la impaciencia que se pueda presentar en el áfan de obtener resultados inmediatos.

El Programa de Mejoramiento Continuo se puede iniciar en una división, o por medio de Círculos de Calidad pero siempre con un enfoque integral y de arriba hacia abajo.

Centrándonos en la División de Mercadotecnia tenemos que de acuerdo al Proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia el Proceso Cliente Proveedor puede ser ocupado como una herramienta de apoyo al cumplimiento de los objetivos.

El Proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia variara en el enfoque que le da cada organización adecuándolo a las necesidades que pretenda cubrir, pero se pueden tomar como referencia los cuatro pasos propuestos por William J. Stanton y que son los siguientes:

''1.- Hacer un análisis de la situación .

Se requiere un análisis de las oportunidades y amenazas de la compañía a futuro, así como uno de la situación actual, análisis de su mercado, competencia, medio ambiente, productos, sistemas de producción y distribución, etc.

En este paso y de acuerdo a un diagnóstico previo de las necesidades de información existentes se podrá utilizar la Investigación de Mercados y otras técnicas que satisfagan las necesidades.

2.- Fijar los objetivos de la Comercialización.

3.- Seleccionar y analizar los mercados meta.

4.- Desarrollar la estrategia de mezcla de Mercadotecnia''(1)

En el primer paso y como se señaló anteriormente con un diagnóstico previo se determinara si es necesario o no la utilización de la Investigación de Mercados. En caso de que la respuesta sea afirmativa se procederá a utilizar esta técnica auxiliándose de los conceptos del Proceso Cliente-Proveedor.

En el desarrollo del Proceso de Investigación de Mercados utilizando los pasos propuestos por David A. Aaker (mencionados en el capítulo I), es posible apoyar el desarrollo de este con los pasos del Proceso Cliente-Proveedor.

Tenemos que de acuerdo a la metodología de David A. Aaker:

1.- El llegar a un acuerdo sobre el propósito de la investigación, presupone determinar:

-Alternativas de decisión a ser evaluadas.

Basándonos en el principio de utilidad podemos separar las alternativas que realmente tengan una relación directa con una decisión de las que se encuentran fuera de este ámbito, en caso contrario la investigación será inútil.

-Análisis de un problema o una oportunidad.

Para desarrollar este punto podemos hacer uso de la matriz TOWS cuya traducción del inglés a nuestro lenguaje sería la siguiente: T (Threats), significa amenaza; O (Opportunities) oportunidades, W (Weaknesses) debilidades y S (Strengths) fuerzas, cuya utilización sirve como herramienta para el análisis de la situación.

Las estrategias alternativas que se pueden utilizar basadas en el ambiente interno y externo de la organización son:

- (1).- Estrategia Debilidades/Amenazas
- (2).- Estrategia Debilidades/Oportunidades
- (3).- Estrategia Fuerzas/Amenazas
- (4).- Estrategia Fuerzas/Oportunidades.

Es conveniente señalar que los ambientes de la matriz son

Es conveniente señalar que los ambientes de la matriz son dinámicos, por lo que algunos factores cambian con una rapidez mayor que otros en el transcurso del tiempo. A fin de tener una mayor utilidad con la aplicación de la matriz TOWS, se debe de considerar en el análisis situacional lo anterior; tomando un análisis en distintos puntos del tiempo como son : Matriz TOWS en el pasado, en el presente y la más importante en el futuro.

-Usuarios de la información

En este punto debemos de apoyarnos en las siguientes preguntas:

¿Cuál es el Producto?

¿Quién solicita el Producto?

¿Qué desea el Cliente?(Requerimientos)

¿Cuáles son las especificaciones del Proveedor?

Todos estos cuestionamientos fueron explicados en el desarrollo del Proceso Cliente-Proveedor.

2.- Traducción del propósito de la Investigación en objetivos específicos.

La importancia de este punto radica en que nos sirve para cumplir el propósito de la Investigación.

David A. Aaker contempla este punto en tres componentes:

(1).- Objetivos de la Investigación

(2).- Desarrollo de la hipótesis

(3).- Alcance o limitantes de la Investigación.

3.- Estimar el valor de la información.

Antes de seleccionar el enfoque de la Investigación es necesario poseer una estimación del valor de la información, determinando la medida en que este valor da respuesta a los objetivos de la Investigación.

Este valor dependerá de la importancia de la decisión y la significancia en términos de la inversión requerida o del éxito a largo plazo de la organización.

4.- Diseño del estudio de la Investigación.

En este punto es importante delimitar el tipo de investigación y el método de recolección.

El tipo de Investigación generalmente se clasifica en:

- a.- Investigación exploratoria
- b.- Investigación descriptiva
- c.- Investigación causal

El método de recopilación de información.

Existe una gran diversidad de métodos de recopilación de información, pero atendiendo a su origen las podemos agrupar en: primarios o secundarios.

Los datos Primarios son recolectados para un estudio de Investigación específico, existiendo una gran variedad de métodos a utilizar, estos se encuentran resumidos por David

A. Aaker en el siguiente cuadro:

I.- Investigación Cualitativa.

La cual se subdivide en:

- A.- Opinión experta.
- B.- Entrevistas a profundidad.
- C.- Entrevistas de secciones de grupo.

II.- Encuestas.

- A.- Entrevistas por correo.
- B.- Entrevistas por teléfono.
- C.- Entrevista Personal.

III.- Investigación experimental.

- A.- Experimentos de laboratorio.
- B.- Experimentos de campo.

Los datos secundarios son aquellos que fueron recolectados anteriormente con un propósito distinto al que se presenta y se encuentran disponibles. David A. Aaker los clasifica en:

I.- Sistema actual de información de la compañía

II.- Bancos de datos de otras organizaciones, incluyendo:

A.- Fuentes de información del gobierno

B.- Estadísticas publicadas.

III.- Información obtenida por la compañía.

S.- Implantación del diseño, recolección y análisis de los datos y preparación del reporte.

Después de haber determinado el tipo de Investigación y el método de recolección, es necesario determinar los planes para la realización de la Investigación.

Estos planes son:

-Análisis preliminar

-Mediciones

-Plan de muestreo

-Análisis de valor contra costo y tiempo.

---Análisis Preliminar

En este punto el investigador debe determinar la forma en que cada elemento de la información será analizado, planteándose además la posibilidad de que los datos no sean los adecuados para comprobar la hipótesis.

---Mediciones

Una vez determinado el objetivo es necesario traducirlos a requerimientos de información para posteriormente transformarlos en preguntas que serán contestadas por los entrevistados.

Normalmente el instrumento de medición es el cuestionario, el cual deberá de poner énfasis en la revisión de las preguntas clave a fin de evitar confusiones.

---Plan de muestreo. Tiene como finalidad seleccionar una muestra representativa del universo estudiado a partir de una fuente de información como lo es la encuesta. Lo primero

que debemos hacer al formar una muestra es conocer el público objetivo, una vez completado este paso hay que determinar el método de selección de la muestra.

En la Investigación de Mercados generalmente se emplean dos sistemas:

a.- Método de cuotas o dirigido cuya base se sustenta en el conocimiento de datos de el universo.

b.- Método Probabilístico al azar, con base en las leyes de probabilidad.

En este método podemos hacer uso de poblaciones finitas o infinitas de acuerdo al grado de precisión que necesita el estudio.

Dentro de los métodos probabilísticos encontramos:

-Muestreo Simple aleatorio.

-Muestreo Polietápico(Areas).

-Muestreo estratificado.

---Análisis del valor Contra Costo y Tiempo.

Este punto presupone una estimación del costo en forma confiable, se requiere hacer un análisis detallado del Costo-Beneficio a fin de determinar si la Investigación debe de continuar como se planteo o es necesario cambiarla.

Una vez resueltos los pasos anteriores se procede a realizar un análisis de los resultados para determinar la confiabilidad de la Investigación y la efectividad de la misma.

Toda esta información debe de ser analizada conjuntamente con el personal encargado de llevar a cabo las funciones de Investigación y desarrollo de los productos a fin de lograr una mayor calidad y aumentar las probabilidades de que el producto resulte bien a la primera vez.

De acuerdo al enfoque de Calidad Total , la Calidad comienza con las funciones de Investigación de Mercados e Investigación y Desarrollo del Producto, los resultados y anotaciones obtenidas al desarrollar estas fases servirán para realizar la planeación adecuada para el desarrollo del Proceso de Calidad.

La Investigación de Mercados representa una fuente de información importante para el desarrollo de la planeación estratégica, ya que representa una oportunidad de conocer cuales son las necesidades del cliente , como han variado estas con referencia a nuestro producto, donde se encuentran las oportunidades, etc., por lo tanto , la Investigación de Mercados , tiene vital importancia en el desarrollo de la Planeación que es el sustento principal en el Proceso Cliente-Proveedor para poder realizar todas las actividades de Mejora Continua.

En síntesis la Investigación de Mercados y el Control de Calidad se apoyan en la siguiente forma:

1.- La Investigación de Mercados se coordina con la investigación y desarrollo del producto para proveer información que sirva como base en el desarrollo del proceso de mejoramiento continuo (esta función la encontramos representada en el ciclo de Deming mencionado anteriormente) a fin de poder realizar una planeación estratégica lo más confiable posible aprovechando las oportunidades y fuerzas con que se cuentan y tomando en consideración, las amenazas y oportunidades que puedan impedir el desarrollo de esta actividad.

2.- La Investigación de Mercados debe considerar los puntos del Control de Calidad que apoyen a la realización de sus actividades de una manera más eficiente, tomando en cuenta

una de las frases mencionadas en el Control de Calidad y que consiste en "No trabajar más, sino en trabajar más inteligentemente". La Técnica de Investigación de Mercados puede apoyarse en los pasos propuestos en el Proceso Cliente-Proveedor de acuerdo a las necesidades que debe cubrir.

3.1.4. APORTACIONES DE ESTE PROCESO.

El Proceso Cliente-Proveedor representa una posibilidad dentro del cúmulo de información y conocimientos adquiridos en la filosofía de Control de Calidad, en esencia las aportaciones más importantes de este proceso son:

1.- Es una variante del Proceso Administrativo cuya base se fundamenta en las relaciones entre Cliente-Proveedor en la que cualquier persona juega dentro de sus actividades esta doble función, de ahí que se resalta la importancia de lograr una mayor Calidad en el desarrollo de esta relación a fin de lograr productos y/o servicios de mayor Calidad cuyo resultado será palpado por los Clientes externos.

2.- Apoya a la organización en el desarrollo del Proceso de Mejoramiento continuo al mejorar la realización de sus funciones y procesos internos.

3.- Aumenta las posibilidades de crear productos bien a la primera, disminuyendo los reprocesos y por lo tanto bajando estos, asegurándose de que la persona identificada como proveedor sea la indicada para realizar el producto expresando recomendaciones y atendiendo a los requerimientos del Cliente. Lo anterior servirá para eliminar productos para los cuales no exista un cliente o características que el cliente no quiera o no necesite.

REFERENCIAS.

CAPITULO 1.

1. - FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
PAGINA 73.
2. - MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.
PAGINAS (65, 66, 67).
3. - IDEM PAG. 109.
4. - IDEM PAG. 147 A 151.
5. - IDEM PAG. 170.
6. - FISHER LAURA
MERCADOTECNIA
PAG. (33, 34, 35)
7. - KOTLER PHILIP.
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.
PAG. 35.
8. - STANTON WILLIAM
FUNDAMENTOS DE MARKETING.
PAG. 43
9. - AAKER A. DAVID.
INVESTIGACION DE MERCADOS.
PAG. 25.

REFERENCIAS.

CAPITULO 2

- 1.- JUAREZ SANCHEZ FRANCISCO JAVIER.
APUNTES DEL CURSO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.
- 2.- RODRIGUEZ ESTRADA MAURO.
SERIE CAPACITACION INTEGRAL
SUPERACION PROFESIONAL DE VENDEDORES
PAG. 58 A 67.
- 3.- JUAREZ SANCHEZ FRANCISCO JAVIER.
APUNTES DEL CURSO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.
- 4.- ISHIKAWA KAORU.
¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?
PAG. 50.
- 5.- IDEM PAG. 170 Y 171.
- 6.- IDEM PAG. 171 Y 172.
- 7.- IDEM PAG. 172 Y 173.
- 8.- FEIGENBAUM A. V.
CONTROL TOTAL DE CALIDAD
PAG. 24.

REFERENCIAS

9. - TAIICHI OHNO
EL SISTEMA DE PRODUCCION TOYOTA.
PAG. 29.
10. - ISHIKAWA KAORU
¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?
PAG. 133.

CAPITULO 3

1. - STANTON WILLIAM J.
FUNDAMENTOS DE MARKETING.
PAG. 21.

CONCLUSIONES

Como ciencia social que es la Administración en el transcurso del tiempo debe de incorporar las aportaciones hechas por las nuevas filosofías a fin de ir mejorando progresivamente y responder a las necesidades e inquietudes que poseen las entidades.

Al estar inmersas las organizaciones en un medio ambiente cambiante, es necesario que los administradores puedan prevenir y adelantarse a dichos cambios obteniendo ventajas competitivas que permitan a la organización mejorar constantemente y como consecuencia permanecer en el mercado.

El Mejoramiento Continuo combinado con la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción tienen como propósito fundamental hacer más competitiva a la organización; tomando como referencia que la pieza más importante en el desarrollo de todas las actividades de la organización es la satisfacción de los requerimientos del Cliente.

Los valores de la nueva cultura empresarial están sustentadas en la frase anterior, por lo tanto es imprescindible que los administradores conozcan y dominen las técnicas de Calidad Total a fin de poder dirigir el cambio que conduzca a sus organizaciones a ser más competitivas.

La mayoría de estos conocimientos provienen de aplicaciones en organizaciones en Japón las cuales, basándonos en el principio de universalidad de la Administración podemos ocupar y adecuar a las necesidades propias de nuestras organizaciones.

Es necesario mencionar que todo ese cúmulo de conocimientos representados por la filosofía de Calidad Total están sustentadas en aportaciones administrativas hechas con anterioridad, a las cuales se les da un nuevo enfoque que ha sido benéfico para las organizaciones que lo han implantado. El éxito logrado en las organizaciones japonesas se debe probablemente a la combinación de la filosofía de Calidad Total y a la disciplina arraigada entre las personas de esta cultura; por lo tanto los administradores deberán considerar la mezcla de estos ingredientes para obtener el éxito deseado..

Para llegar a este éxito la Calidad Total presupone un ciclo en el cual la Investigación de Mercados forma parte activa de la primera etapa en la cual se presupone determinar cuales son las necesidades del consumidor a satisfacer, aumentar las probabilidades de realizar productos bien a la primera, que realmente satisfaga a los clientes.

La Investigación de Mercados junto con la Calidad Total deberán:

a.- Eliminar productos para los cuales ya no existen clientes o la necesidad ya no sea claramente identificada y por lo tanto cubierta.

b.- Brindar la oportunidad de asegurarnos de que las personas designadas como proveedor sean las adecuadas para llevar a cabo la tarea encomendada a fin de elaborar productos que realmente satisfagan al cliente.

Con estas actividades se pone en marcha este ciclo que presupone hacer más competitiva a la organización elaborando productos de Calidad.

En estos momentos en los cuales términos como Calidad, competitividad, globalización de mercados, es común

escucharlos; el Proceso de Mejoramiento Continuo en las organizaciones será la principal defensa que tengan estas para poder permanecer en el negocio.

La anterior afirmación esta sustentada en el hecho de que cada día las organizaciones están preocupadas por el hecho de mejorar sus productos y procedimientos, esfuerzos que se verán reflejados al ajustarse a normas internacionales de Calidad como son las Normas ISO-9000, Premios Nacionales de Calidad, etc., y lo más importante, recordar que el consumidor exige únicamente productos de Calidad que satisfagan sus necesidades.

Ante tal situación la única solución posible es la Mejora Continua a fin de ser más competitivos; y permanecer la organización en el transcurso del tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- I. A. AAKER DAVID; GEORGE S. DAY.
INVESTIGACION DE MERCADOS.
TOMA DE DECISIONES DEL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO.
NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA.
MEXICO 1984.
- II. ARIAS GALICIA FERNANDO.
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO
TERCERA EDICION.
EDITORAIL TRILLAS MEXICO 1984.
- III. CROSBY PHILIP B.
CALIDAD SIN LAGRIMAS EL ARTE DE ADMINISTRAR
SIN PROBLEMAS.
C.E.C.S.A : MEXICO MARZO DE 1990.
- IV. CROSBY PHILIP B.
LA CALIDAD NO CUESTA.
C.E.C.S.A.. MEXICO 1987.
- V. DEMING W EDWARDS.
CALIDAD PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.
LA SALIDA DE LA CRISIS.
EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A.
MADRID 1987.
- VI. FEIGENBAUM ARMAND V.
CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.
C.E.C.S.A.. MEXICO 1984.

BIBLIOGRAFIA

- VII. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
EDITORIAL DIANA, MEXICO 1980.
- VIII. FISHER LAURA.
MERCADOTECNIA.
EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO 1986.
- IX. FISHER ROSSI KONRAD.
GLOSARIO DE MERCADEO.
EDITORIAL LIMUSA, PERU 1968.
- X. HUGHES DAVID G.
MERCADOTECNIA, PLANEACION ESTRATEGICA.
ADDISON WESLEY, IBEROAMERICANA, MEXICO 1986.
- XI. ISHIKAWA KAORU.
¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?
LA MODALIDAD JAPONESA.
EDITORIAL NORMA COLOMBIA 1991.
- XII. JURAN JOSEPH H.
LIDERAZGO PARA LA CALIDAD. UN MANUAL PARA EJECUTIVOS.
EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A., MADRID 1990.
- XIII. JURAN JOSEPH H.
JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD.
EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A., MADRID 1984.

BIBLIOGRAFIA

- XIV. KOTLER PHILIP;
DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS. PLANEACION
Y CONTROL.
EDITORIAL DIANA. MEXICO 1980.
- XV. KOTLER PHILIP.
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.
EDITORIAL PRENTICE HALL. HISPANOAMERICA.
MEXICO 1988.
- XVI. LEVITT THEODORE.
THE MARKETING IMAGINATION.
THE FREE PRESS. NEW YORK 1986.
- XVII. LIPSON MARY A.
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.
EDITORIAL LIMUSA , MEXICO 1977.
- XVIII. LOPEZ ALTAMIRANO ALFREDO Y OSUNA CORONADO MANUEL.
INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS.
EDITORIAL DIANA. MEXICO 1975.
- XIX. MASAAMI IMAI.
KAIZEN LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA
C.E.C.S.A., MEXICO 1972.
- XX. MONCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
EDITORIAL TRILLAS. PRIMERA REIMPRESION OCT. 1986.
MEXICO.

BIBLIOGRAFIA

- XXI. PARDINAS FELIPE.
METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS
SOCIALES.
EDITORIAL SIGLO XXI. MEXICO 1975.
- XXII. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.
PODER EJECUTIVO FEDERAL 1989-1994.
- XXIII REYES PONCE AGUSTIN.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA .
PRIMERA PARTE.
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1987.
- XXIV. ROBBINS STEPHEN P.
ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA.
PRENTICE HALL, HISPANOAMERICA S.A.
MEXICO 1987.
- XXV. RODRIGUEZ ESTRADA MAURO. SERIE CAPACITACION INTEGRAL
SUPERACION PROFESIONAL DE LOS VENDEDORES.
EDITORIAL EL MANUAL MODERNO S.A. DE C.V.
MEXICO 1988.
- XXVI. ROTSCCHILD WILLIAM E.
COMO GANAR Y CONSERVAR LA VENTAJA COMPETITIVA
EN LOS NEGOCIOS.
MC.GRAW HILL. MEXICO 1987.

BIBLIOGRAFIA

XXVII. STANTON WILLIAM.

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

EDICION ESPECIAL MEXICO.

Mc GRAW HILL 1986.

XXVIII SHEWART WALTER A.

ECONOMIC CONTROL OF QUALITY OF MANUFACTURED PRODUCT.

REEDITADO POR CEEPRESS UNIVERSIDAD GEORGE WASHINGTON.

1988.