

293887

93



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y  
PRIVADAS.  
APLICACION DE UN METODO DE CALIDAD EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA  
QUE FABRICA JUEGOS DE MESA

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ADRIANA <sup>Wadalope</sup> GPE. TORRES MARROQUIN

ASESOR: JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

Aplicación de un método de calidad en el departamento de ventas de una empresa que fabrica juegos de mesa

que presenta la pasante: Adriana Gpe. Torres Marroquín  
con número de cuenta: 9205894-5 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán izcalli, Méx. a 12 de Febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesus Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodriguez Chavez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos mis profesores que he tenido a lo largo de mi formación educativa, especialmente a J. Alberto Viveros por su tiempo y dedicación.

A Fotorama de México, S.A. de C.V., por dejarme utilizar su nombre para la realización de este trabajo y poder colaborar con ellos actualmente.

A todas aquellas personas que me ayudaron a lograr este objetivo, no dejándome sola y cooperando conmigo en forma directa e indirectamente.

***Gracias***

## **DEDICATORIAS**

A mis abuelitos:

*Elena Palacios de Marroquín*

*Guillermo Marroquín Díaz (q.e.d.)*

Por el cariño que me tienen, se que les daría mucho gusto ver el objetivo que estoy a punto de alcanzar, los quiero mucho.

Al amor de mi vida:

*Carlos I. Nava Ramos*

Con todo mi amor y cariño por creer en mi en todos los aspectos, por estar conmigo cuando mas lo necesito, por compartir conmigo cada minuto del día, por seguir a mi lado.

## INDICE

Planteamiento del Problema	I
Hipótesis	I
Objetivo General	II
Objetivos Específicos	II
Introducción	III
<b>Capítulo 1. ADMINISTRACION</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la Administración	2
1.2. Definición de Administración	4
1.3. Importancia de la Administración	6
1.4. El Proceso Administrativo	7
<b>Capítulo 2. VENTAS</b>	<b>16</b>
2.1. Departamento de Ventas	17
2.2. Definición de Ventas	20
2.3. Objetivo de la Fuerza de Ventas	21
2.4. Administración de la Fuerza de Ventas	24
2.5. Organización de la Fuerza de Ventas	32
<b>Capítulo 3. CALIDAD</b>	<b>34</b>
3.1. Historia de la Calidad	35
3.2. Definición de Calidad	37

3.3. Métodos de Calidad	38
3.3.1. Diagrama de Pareto	38
3.3.2. Diagrama de Causa y Efecto	42
3.3.3. Absolutos de Calidad de Philp B. Crosby	46
3.3.4. W. Edwards Deming	51
3.3.5. Joseph M. Juran	53
3.3.6. Círculos de Calidad	55
<b>Capitulo 4. CASO PRACTICO</b>	<b>63</b>
4.1. Antecedentes	64
4.2. Diagnostico	67
4.3. Propuesta	73
4.3. Resultados Esperados	76
Conclusiones	80
Bibliografía	V

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el departamento de ventas de la empresa que se va analizar en este trabajo, los problemas que actualmente existen son: la falta de comunicación, la continua rotación de personal, la falta de coordinación para desarrollar el trabajo, la duplicidad de funciones, todo ello tiene como consecuencia la falta de productividad y las ventas se reducen considerablemente.

## **HIPÓTESIS**

Lo anterior se debe a que no se aplica algún programa de Calidad. El implantar un adecuado método de calidad en el departamento de ventas, podrá combatir estos problemas, ya que ayudará a tomar mejores decisiones de grupo e individuales y convertirlas en parte exitosa y productiva de este departamento.

## **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la eficiencia y eficacia en el departamento de ventas de una empresa que fabrica juegos de mesa, mediante la correcta aplicación de un apropiado método de calidad.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Mejorar mediante un método de calidad la comunicación dentro del departamento de ventas.
- ✓ Dar al personal de ventas las herramientas base para el buen desempeño de sus labores en el cumplimiento de sus metas.
- ✓ Contribuir al desarrollo individual y profesional del personal del departamento de ventas, para servir a las necesidades del cliente con eficacia y eficiencia para ser mejor que la competencia.
- ✓ Elevar la calidad de la información del departamento de ventas, con el objeto de tener una mejor negociación y cierre de la venta.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de seminario que a continuación se presenta, contiene los aspectos que se consideran necesarios para mejorar el funcionamiento de la operación del departamento de ventas de una empresa que se dedica a la producción de juegos de mesa. Este trabajo esta enfocado en especial a capacitar al personal de ventas en las actividades que se deben de realizar para poner en marcha un programa de calidad para incrementar la eficiencia en el trabajo y así mejorar la calidad del servicio proporcionado a nuestros clientes.

En el primer capítulo se hablara de los conceptos básicos de Administración que se recopilaron de algunos autores y que se deben considerar en la mayoría de las empresas, para su correcto funcionamiento.

En el capítulo dos se menciona la importancia de la calidad en ventas y los programas de desarrollo, deben ayudar en forma continua al personal para aumentar sus conocimientos, mejorar sus hábitos, técnicas de ventas y desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de su trabajo ya que si no cuentan con dichos aspectos la información que se le da a los clientes es errónea y tiene como consecuencia retrasos y fallas dentro de la empresa.

En el tercer capítulo se recopiló información la cual nos permite darnos cuenta que en el departamento de ventas es necesario emplear un método de calidad adecuado, para aumentar su productividad y a su vez elevar la calidad del servicio que se brinda a los clientes tanto internos como externos.

En el cuarto y último capítulo se muestra la propuesta de cual método de calidad sería el más adecuado para poder resolver apropiadamente la mayoría de los problemas existentes del departamento de ventas de la empresa que se analiza en este trabajo y tiene como finalidad dar a conocer una opción para la solución a los problemas más significativos.

## CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN

### **1.1. Antecedentes de la Administración**

La época de la Revolución Industrial, se caracterizo por la aplicación de diversos inventos y descubrimientos, mismo que ayudaron al desarrollo industrial y como consecuencia cambio en la organización productiva, económica y social. Las fabricas fueron el centro de atención, los talleres artesanales desaparecieron, la complejidad del trabajo se hizo necesaria, la aparición de especialistas fue necesaria, los administradores eran los que resolvían los problemas de las fabricas. La **Administración** seguía careciendo de bases científicas y sobre todo se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, donde había exceso de trabajo, labores peligrosas y horarios no establecidos. Todos estos factores tuvieron como consecuencia la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en la defensa de los trabajadores.

La Revolución Industrial produjo la sustitución de la fuerza humana por la fuerza mecánica. Al tener mayor utilización de las maquinas y el mejoramiento de los sistemas de transporte y comunicaciones se produjo la centralización de las actividades de producción el establecimiento de nuevas relaciones empleado y patrones.

En el siglo XX se caracteriza por el gran desarrollo industrial y tecnológico y como consecuencia el aumento de complejidad en las

organizaciones y para mejorar el rendimiento de la empresa se empieza a aplicar la **Administración**. A principios del siglo surge la Administración Científica siendo Frederick W. Taylor su iniciador de ahí en adelante muchos autores se han dedicado a su estudio. En la actualidad, la **Administración** se aplica en cualquier actividad organizada.

Frederick W. Taylor ha sido llamado el padre de la Administración Científica. Creía que era la **Administración** y no la fuerza del trabajo, era la causa y la solución a los problemas que existían en ese momento en la industria. Taylor decía que si los trabajadores usaban siempre tácticas de retrasos era porque creían que si trabajaban más rápido se quedaban sin empleo.

Esta revolución mental estaba basada en cuatro principios:

1. La creación del mejor método de trabajo.
2. La selección y desarrollo científico de los trabajadores.
3. La relación y la unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.
4. La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo.

Henri Fayol, es un contemporáneo francés de Taylor, hizo también valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo

administrativo. Fayol, un exitoso industrial, encabezaba una compañía de acero y carbón. Fue iniciador del estudio del sistema de la **Administración** porque hizo generalizaciones universales respecto a ella, basándose en su percepción y en su experiencia administrativa práctica, que lo lleva a escribir acerca de la misma.

A diferencia de Taylor, los esfuerzos de Fayol se referían a la **Administración** en general, el centro de atención era la empresa como un todo, no como un fragmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la **Administración** estaba compuesta de funciones y su trabajo facilitó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse la **Administración**. A un conjunto de estudios se le ha denominado **Administración Clásica**. La escuela de la **Administración Científica y Clásica**, nos han aportado grandes conocimientos administrativos, desde el punto de vista histórico, están relacionadas con pensamientos económicos de costo, uso del tiempo y eficiencia, el conocimiento que utilizan es básico en la investigación de otras disciplinas.

## **1.2. Definición de Administración**

### **Koontz y O'Donnell**

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

### **George R. Terry y Stephen G. Franklin**

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos.”

### **Henry Fayol**

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

### **Munch Galindo y García Martínez**

“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.”

### **José A. Fernández Arena**

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

Para mí la **Administración** es la forma de lograr aquellos objetivos establecidos forjarlos, con los recursos necesarios, para obtener los mejores resultados en forma productiva, dentro de un grupo de personas.

### **1.3. Importancia de la Administración**

Es muy importante mencionar que no cualquier persona que realice una función dentro una organización, quiere decir que ya esta poniendo en practica la **Administración**, pero en el momento en el que empieza a delegar responsabilidades a sus subordinados en un organismo social, dirigiendo, supervisando y controlando lo que las demás personas realizan se le puede llamar **Administrador**.

Una característica primordial de la **Administración** es su universalidad, donde, se puede aplicar en cualquier organismo social. Además, se deben establecer métodos, principios o todo aquello necesario para poder lograr mayor productividad dentro de un grupo de personas, consiguiendo más productividad.

Un aspecto muy importante es establecer objetivos alcanzables, definiendo claramente sus metas y aprovechando mejor los recursos con los que cuenta, ya que el hombre se agrupa en la sociedad, para poder desarrollarse mejor y esencialmente por la insuficiencia para lograr todos sus fines por si mismo.

A través de los principios que se establecen en la **Administración**, se contribuye al bienestar de la sociedad, ya que se pueden proporcionar los lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y sobre todo para mejorar las

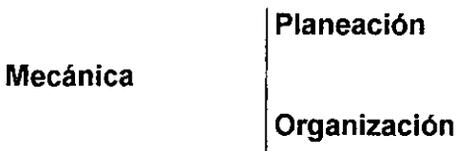
relaciones humanas entre un grupo de personas y tener resultados que beneficien a la sociedad.

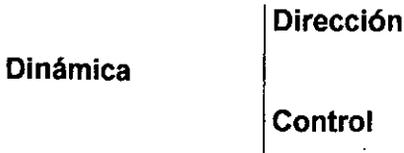
#### **1.4. El Proceso Administrativo**

Según Munch Galindo y García Martínez en su libro Fundamentos de Administración, el Proceso Administrativo es: “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” o “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

El Proceso Administrativo consiste básicamente en una serie de pasos que se deben de seguir en la **Administración** para poder llevar adecuadamente una actividad. Es importante señalar que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen al Proceso Administrativo, por eso mismo Munch Galindo analiza la siguiente representación.

El proceso se divide en dos fases:





Como la representación de Munch Galindo y García Martínez en su libro Fundamentos de Administración existen muchas más pero se tratara de analizar la que el presenta en su libro. A continuación se explican cada uno de estas etapas.

✓ **Planeación**

**Agustín Reyes Ponce**

“Fija con precisión lo que va hacerse.”

**George R. Terry y Stephen G. Franklin**

“Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.”

**Munch Galindo y García Martínez**

“La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.”

Por lo tanto, consiste en fijar objetivos, metas y políticas, dentro de las operaciones, los tiempos en que se ha de realizar y sobre todo con que capital se cuenta para realizarlo, o sea, establecer los planes, los programas y los presupuestos con los que se cuentan.

Los Planes que se deben seguir en esta etapa deben de ser precisos, ya que estos van a administrar acciones concretas dentro de la organización, además, hay que tener en cuenta que los recursos que coordinemos deben ser de la mejor manera.

Dentro de la Planeación siempre tiene que haber un poco de flexibilidad, ya que con ella podemos en un momento dado darle el mejor manejo a un cuando ya se hayan fijado máximos y mínimos en cuanto a tiempos y proveyendo caminos de substitución para cualquier tipo de circunstancia que se llegaran a presentar y sobre todo estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Al tener un plan específico es importante poder decirse que solo existe uno para cada función, pero todos ellos tienen que estar coordinados e integrados para que pueda darse solo un plan general, con la finalidad de que todos los departamentos como producción, ventas, contabilidad, etc., trabajen juntos llegando a un fin común.

Los Objetivos son parte importante de la planeación ya que sin ellos no podemos darnos cuenta hacia donde vamos. Los Objetivos

representan los resultados que la empresa espera tener en un tiempo determinado, es lo que se quiere alcanzar, estableciéndolos cuantitativamente. Estas características últimas son primordiales que los distinguen de cualquier parte de la planeación.

Se establecen de acorde a las necesidades de las empresas, después de hacer un análisis externo donde se estudiaran cuales son nuestras oportunidades y amenazas que se puedan presentar en un momento determinado y un análisis interno donde se consideraran nuestras fuerzas y debilidades. Para que se establezcan los objetivos acorde a la mejora de la empresa.

Todos los objetivos planteados en las empresas deben de ser conocidos perfectamente por todos los miembros, deben ser estables ya que los cambios constantes en ellos solo originan conflictos y confusiones dentro de la organización. Tienen que ser asentados por escrito y lo mas importante siempre deben de contener las siguientes preguntas, ¿Qué, cómo, cuándo, donde y por qué?, para poderlos entender mejor.

En la planeación también existen las políticas, las cuales deben de definirse como criterios generales que tienen como objeto orientar la acción, sirven para formular, interpretar o reemplazar normas concretas existentes en la organización.

Las Políticas son necesarias para el éxito del plan de una organización, facilitan la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal, contribuyen a lograr objetivos de la empresa, evitan pérdidas de tiempo a los superiores, indican al personal como debe actuar en sus operaciones, por mencionar algunos casos importantes.

✓ **Organización**

**Agustín Reyes Ponce**

“Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

**Munch Galindo y García Martínez**

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”

**George R. Terry y Stephen G. Franklin**

“Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo

condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.”

Para mi la Organización es la forma de delegar responsabilidades y administración de recursos materiales, mediante la determinación de las jerarquías y la agrupación de las actividades y división del trabajo en áreas homogéneas, con la finalidad de facilitar las acciones de una empresa.

La importancia de tener una buena organización en cualquier empresa indica que se pueden logra los objetivos de la mejor manera, se suministran los métodos suficientes para que se puedan desempeñar mejor las actividades, con un mínimo de esfuerzos y de manera mas rápida, todo ello con la finalidad de reducir costos e incrementando la productividad evitando la duplicidad de funciones y responsabilidades.

Todas las actividades creadas en la organización se deben de corresponder con los objetivos y propósitos de la empresa. Además, el trabajo no solo debe recaer en una sola persona, sino, se debe de dividir en varias, ya que esto nos ayuda a realizar más fácilmente el trabajo, mientras más especifico sea el campo de acción, mayor será su eficiencia.

## ✓ Dirección

### **Agustín Reyes Ponce**

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador.”

### **George R. Terry y Stephen G. Franklin**

“La relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados.

Es la forma de ejecutar los objetivos de acuerdo con la estructura de la empresa planeada anteriormente, mediante los esfuerzos humanos a través de un líder, de la supervisión y comunicación.”

### **Munch Galindo y García Martínez**

“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.”

En la dirección se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, a través de ella se logran formas de conducta de los miembros de la organización, si la dirección es eficiente la productividad aumentara considerablemente, y

sobre todo a través de ella existe la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan, lo cual facilitara que los objetivos particulares se realicen y a su vez los de la organización también se lograrán. Tanto los subordinados como los jefes deberán estar conscientes de que la autoridad que proviene de los dirigentes surge como requerimiento para lograr los objetivos.

Lo que nos puede llevar a tener una buena dirección es poder tomar decisiones, donde, se debe tener varias alternativas y escoger la mas adecuada a nuestra organización.

### ✓ **Control**

#### **Agustín Reyes Ponce**

“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. “

#### **Munch Galindo y García Martínez**

“La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.”

## **George R. Terry y Stephen G. Franklin**

Es determinar qué se esta realizando, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

Para mi el control es el paso final donde se comprueba en logro de los objetivos los cuales se establecieron en la planeación, para poder llevar un buen control es indispensable poder medir y cuantificar todo aquello que nos ayude a tener una mejor revisión de lo que se estableció anteriormente.

El control existe en función de los objetivos establecidos, anteriormente ya mencionado, el control nos indica que tanto se alcanzaron los objetivos, de tal modo se pueden establecer estándares para poder implantar medidas especificas de acción. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos limites, tomando en cuenta el costo y el tiempo, todo ello nos lleva a poder corregir en el momento preciso los errores que puedan presentarse.

Por lo tanto la Administración y su principio el Proceso Administrativo nos ayuda a lograr un uso mas racional de los recursos de la empresa.

## CAPITULO 2. VENTAS

## 2.1. Departamento de Ventas

El área de **Mercadotecnia** de una corporación es un área vital ya que es la principal generadora de ingresos. Para cualquier empresa de en México y del mundo, es obligatorio evaluar y redefinir las estrategias de comunicación de los productos o servicios debido a la rapidez con que se mueve el mercado.

El departamento de **Mercadotecnia** tiene varias funciones entre ellas se encuentra la promoción, publicidad, plaza, creación de nuevos productos y la de Venta de los mismos, por mencionar algunas, donde la última tiene como función principal el vender el producto o servicio que ofrece la empresa.

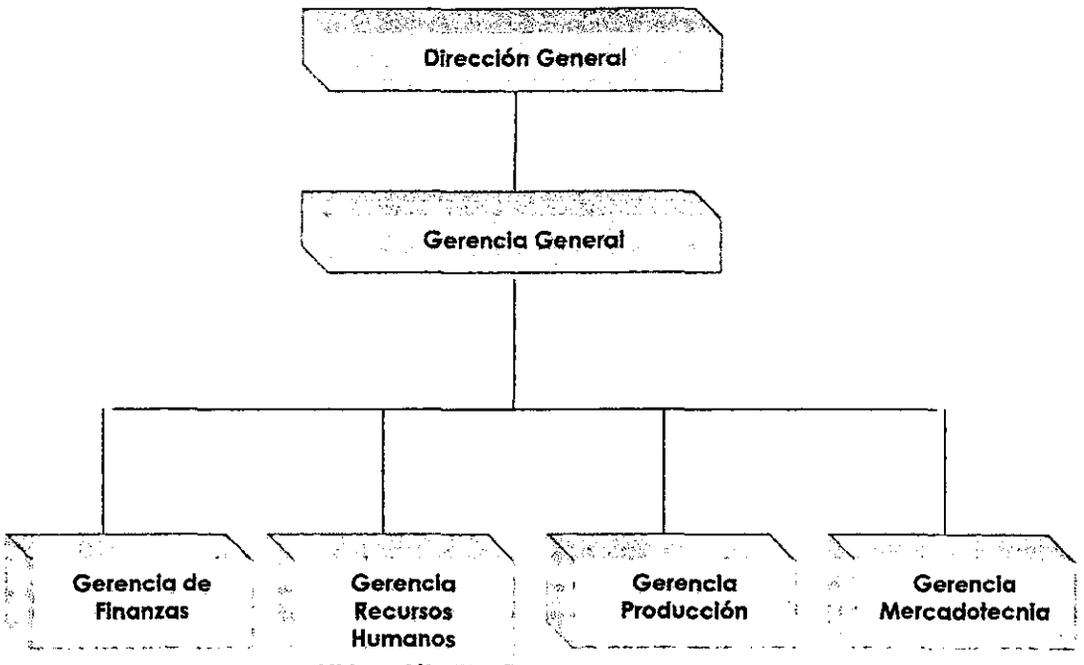
En el libro de *"Fundamentos de Mercadotecnia"* de Philip Kotler y Gary Armstrong **Mercadotecnia** se define como:

*"Un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros".*

No en todas las organizaciones como la que analizaremos en este trabajo cuentan con Gerencia de **Mercadotecnia** bien definida, pero si cuentan con el departamento de **Ventas**, donde se toman la

mayor parte de las decisiones que involucran a los clientes y al vendedor.

El departamento de mercadotecnia en una organización se puede representar de la siguiente manera:



La función de **Ventas** la encabeza el Gerente, el cual tiene que administrar la fuerza de ventas, realizar ventas y combinar todos aquellos ingredientes que vincula a la **Mercadotecnia** (ejemplo la Publicidad), para poder indicar a los clientes que el producto o servicio que esta buscando lo puede hallar en su compañía.

"Una forma de comunicación que existe entre la empresa y el cliente es por medio del departamento de **Ventas**, este medio ayuda a reconocer la importancia que tienen los clientes y las necesidades de éstos. A esta comunicación que existe entre el vendedor y el comprador se le llama Promoción" <sup>1</sup>.

El contenido de la comunicación está determinado básicamente cuando se conocen por parte de la empresa las necesidades y preferencias de los clientes.

"La Cuestión fundamental en **Mercadotecnia** es crear una categoría en la que pueda ser el primero. Es la ley del liderazgo: es preferible ser el primero que ser el mejor. Es mucho más fácil entrar en la mente del primero que tratar de convencer a alguien de que se tiene un producto mejor que del que llego antes."<sup>2</sup> Pero esto puede ser contradictorio, ya que el ser el primero no nos garantiza que nuestro producto o servicio va a ser el que realmente nuestro cliente esperaba.

---

<sup>1</sup> "E. Jerome McCarthy, Comercialización Un enfoque Gerencial, cuarta edición 1981. 704 págs."

<sup>2</sup> "Al Ries y Jack Trout, Las 22 Leyes Imputables del Marketing, primer edición 1993. 187 págs."

El tratar de convencer a los clientes que los productos o servicios que cualquier empresa ofrece, no es nada fácil, por tal motivo la **Mercadotecnia** junto con las personas encargadas del departamento de ventas tiene que luchar por dar a conocerse y poder demostrar que tan importantes son para la empresa los clientes.

## **2.2. Definición de Ventas**

En el libro de Philip Kotler y Gary Armstrong *“Fundamentos de Mercadotecnia”* el concepto de **Venta** es el siguiente:

*“La idea de que los consumidores no compran los productos suficientes de la organización, a menos que ésta emprenda un esfuerzo de venta y promoción a gran escala”.*

José Maria Llamas en su Libro *“Estructura Científica de la Venta”* menciona como definición de **Ventas** es la siguiente:

*“Es interpretar las características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después, mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos”*

El ambiente competitivo que actualmente se desarrolla en muchas de las empresas que se encuentran en nuestro país ha obligado que los vendedores que ofrecen su producto no solo vendan, sino también sirva al cliente.

“La **Venta Personal** es básica para la supervivencia de la mayoría de las empresas”.<sup>3</sup>

Para mi **Ventas** es la acción en donde le puedes ofrecer al cliente un producto o un servicio, de tal manera que el consumidor obtenga un beneficio al adquirir alguno u ambos.

### **2.3. Objetivo de la Fuerza de Ventas**

Antes de mencionar los objetivos de la Fuerza de **Ventas**, definiremos de manera rápida lo que significa: es el conjunto de personas que colaboran dentro del departamento de Ventas y tiene como finalidad brindar productos y servicios a los clientes.

Los objetivos de la Fuerza de **Ventas** deben basarse en las características generales de la empresa, su propósito, mercados que quiere llegar y sobre todo quienes son sus competidores principales. La empresa debe considerar el papel que tiene el personal de **Ventas**

---

<sup>3</sup> "E. Jerome McCarthy, Comercialización Un enfoque Gerencial, Cuarta edición 1981, 704 págs."

ya que es importante para servir a las necesidades del cliente, la cual deberá ser con eficiencia y eficacia. Los objetivos son los resultados específicos que se desean dentro de un periodo determinado, normalmente es tiempo es de un año. Por lo general los objetivos expresan los volúmenes de ventas mensuales y anuales, la participación que se tuvo en el mercado, pedidos sin surtir y rotación de inventarios.

Las empresas establecen sus objetivos sobre la base de las necesidades y a la estrategia que se quiere seguir, los representantes de **Ventas** (vendedores) tienen como tareas principales:

- Búsqueda de nuevos prospectos. Como objetivo personal del representante de venta es tener más clientes que al principio, ya que esto le da la confianza de seguir creciendo como persona en forma general e individual, además ayuda a que se cumplan los objetivos generales de la empresa.
- Comunicación cliente-vendedor. Es un punto indispensable en la labor de compra-venta, ya que si el vendedor no conoce las necesidades esenciales de su cliente, tiene como consecuencia el no tener comunicación con él y no saber en un momento determinado que es lo que le va a vender.

- Ventas. Una de las características primordiales para poder llegar a ser un buen representante de ventas es tener la capacidad de saber el arte del vender, el poder convencer al cliente que nuestro producto va a cumplir con todas las necesidades que el tenga.
- Dar servicio. El trabajo de los representantes de ventas no solo es vender, sino va mas allá, esto quiere decir, dar un extra, un servicio adecuado acorde a lo que el cliente necesite, asesoría para poder resolver cualquier problema que nuestro cliente tenga, con esto tenderemos la confianza de que le podemos ayudar.
- Recaban información. Los representantes de ventas redactan informes de visitas por clientes, todo ello con la finalidad de tener una mejor visión del cliente.
- Asignan productos. De acuerdo a las características del cliente se sugieren productos específicos los cuales de una u otra forma cubrirán sus necesidades durante periodos específicos.

Sin los objetivos que se fijaron al principio no son claros para el personal que los va a llevar a cabo, los esfuerzos del departamento de ventas pueden no tener continuidad y como consecuencia pueden ser conflictivos, por tal motivo se deben explicar de manera sencilla y clara para poder desarrollarlos de la mejor manera.

“Una fuerza de ventas orientada al mercado requiere habilidades en el análisis y planificación de **Mercadotecnia**, además de las habilidades de venta tradicionales”.<sup>4</sup>

#### **2.4. Administración de la Fuerza de Ventas**

Administración de la Fuerza de Ventas es: “El análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas.”<sup>5</sup>

Después de haber establecido los objetivos y la organización que se piensa implementar en el departamento de ventas la empresa debe orientarse hacia el reclutamiento, selección, capacitación, motivación, medición y evaluación de los representantes de ventas.

##### ➤ Reclutamiento

Consiste en encontrar aspirantes viables a un puesto, platicarles acerca de la empresa, se deben encontrar candidatos que sean buenos empleados. La organización depende definitivamente de un exitoso reclutamiento del personal para la fuerza de **Ventas**.

---

<sup>4</sup> “Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, sexta edición 1994, 826 págs”.

<sup>5</sup> “Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, sexta edición 1994, 826 págs”.

Las pérdidas que se pueden dar debido a la rotación del personal por el mal reclutamiento de los representantes de ventas, puede ser costoso para la empresa ya que cuando se ha invertido tiempo y dinero en capacitarlos, nos damos cuenta que no son las personas indicadas para la realización de dichas funciones. Por eso, para garantizar que los nuevos candidatos tengan las aptitudes necesarias es importante definir lo siguiente:

1. *Análisis del Puesto.*- El objetivo de analizar el puesto es porque se considerara el ambiente en el cual se desenvolverá el vendedor.
2. *Descripción del Puesto.*- La finalidad de describir el puesto que se va a ocupar, es para hacer más sencillo el proceso de reclutamiento, con la finalidad de determinar los deberes y responsabilidades que se espera adquiera el vendedor.
3. *Requisitos del Puesto de Ventas.*- Tanto los deberes como las responsabilidades expuestas en la descripción del puesto, deben ser tomadas como requisitos que un candidato debe tener para poder realizar de forma satisfactoria su trabajo de ventas. Además, en la descripción del puesto se debe incluir requisitos definidos como la educación y la experiencia.
4. *Atraer conjunto de Candidatos.*- Es el siguiente paso a seguir de una u otra manera el saber que los candidatos que llegan se

convierten en el conjunto de personas del cual se seleccionara a los nuevos vendedores. Dependiendo de la empresa se elige el medio de comunicación ya sea anuncios en los periódicos o agencias de colocación.

➤ Selección

Después de tener un conjunto de solicitantes, el proceso de selección implica la selección de los candidatos con la mayor aptitud para el puesto. Las empresas utilizan infinidad de procesos para la selección del personal como entrevistas, hojas de solicitud de empleo, verificación de referencias, entre otras, todas ellas con la misma finalidad llegar a escoger a la persona ideal para el puesto.

Cuando la empresa o el departamento encargado de la selección del personal ha completado los pasos a seguir, es ahora cuando se debe de decir a que persona se debe de contratar, pero esto no es fácil después de haber pasado por una infinidad de procesos se debe revisar todo aquello que se conoce del solicitante, para verificar si las metas que el tiene se enfocan en alguna manera hacia donde quiere ir la empresa y sobre todo que espera la empresa de él. La selección de buenos candidatos no es fácil conlleva a una tarea desafiante y con mucha importancia. Al momento en que se ha seleccionado al candidato ideal el paso a seguir es la integración a la fuerza de **Ventas**.

### ➤ Capacitación

La mayoría de las empresas envían a sus nuevos representantes de ventas al campo inmediatamente después de la contratación, por tal motivo la labor de ventas que realizan afuera es improductivo, ya que sólo se les muestra una mínima parte de cómo, con qué y dónde se pueden desarrollar, por eso mismo, es importante desarrollar un adecuado sistema de capacitación tanto para los nuevos elementos como para los que ya laboran en la compañía.

La mayoría de los programas de capacitación tienen costos elevados, pero el saber elegir el adecuado para cada una de las personas que laboran en el departamento nos da la seguridad que se atacaran de manera directa los puntos más importantes donde se tengan fallas. Los nuevos representantes de ventas tiene la necesidad de:

1. *Conocer la compañía y poder identificarse con ella.*
2. *Conocer los productos de la empresa.*
3. *Conocer las características de los clientes y de la competencia.*
4. *Saber hacer presentaciones eficaces de los productos de la empresa.*
5. *Comprender las responsabilidades que se tienen al presentar reportes de visitas.*

El principal aspecto que se debe de tomar en cuenta para poder saber cual es programa de capacitación adecuado es en base a las habilidades y a la experiencia de los vendedores, esto tiene como consecuencia, identificar las destrezas de la fuerza de ventas y los objetivos a seguir, a su vez conociendo esto se tiene que desarrollar un programa acorde a las necesidades especificas del personal.

El objetivo de la capacitación es enseñarlo a vender mejor y tiene como metas los puntos señalados anteriormente por ejemplo, para los nuevos representantes de la fuerza de ventas el conocer a la compañía y poder identificarse con ella. Y para el departamento en general, el poder mejorar el desempeño de las personas que integran dicho departamento y poder aumentar su productividad en un porcentaje determinado.

Al tener un sistema de capacitación adecuado, los beneficios que se esperan tener en algún tiempo es mejorar las relaciones cliente-proveedor, reducir la rotación de personal, mejorar las ganancias por representante y poder alcanzar un mejor control de la Fuerza de Ventas. Hay que tomar en cuenta que no solo los representantes de **Ventas** son los únicos que deben de capacitarse sino que también para un mejor desarrollo del departamento se debe de incluir tanto al Gerente como a los administrativos de **Ventas**, todo ello para poder desarrollar mejor el trabajo en equipo.

➤ Motivación

El tema de la motivación como ya sabemos es muy amplio por tal motivo solo hablaremos de un pequeño fragmento de este tema, ya que necesitaríamos un capítulo para poder explicarlo.

Para algunos de los representantes de Ventas el arte de Vender es nata ya que para ellos, las **Ventas** es la actividad más fascinante, son personas ambiciosas y poseen iniciativa, pero la mayoría de ellos requiere de estímulos e incentivos para poder trabajar a su máximo rendimiento.

La motivación estimula es movimiento del individuo, mientras más sea la motivación del departamento hacia los representantes mayor serán los resultados obtenidos por parte de ellos. Los individuos solo encontraran algo en el trabajo de ventas que sea la fuente de motivación personal para ellos, por tal motivo los Gerentes de **Ventas** deben de crear aquellos incentivos que puedan motivar de una u otra manera a los vendedores.

Existen varias teorías de motivación como la "Teoría de las necesidades de Maslow", "Teoría de Desigualdad", "Teoría del Logro" entre otras, en este trabajo no se mencionaran, pero cabe destacar que es adecuado establecer la mejor forma de elegir que motivación se le quiere expresar al Departamento de **Ventas**.

La motivación juega un papel importante en el desempeño del vendedor, cada persona es motivada por diferentes factores, se han pensado que las recompensas monetarias son la fuerza motivacional de los vendedores, pero también hay que considerar que un ascenso de puesto se puede considerar como una recompensa a un buen trabajo.

➤ Medición y Evaluación de los Representantes de Ventas

El Gerente de Ventas obtiene información en su mayoría de sus representantes de **Ventas**, una de las fuentes más importantes son los reportes de ventas, toda la demás información llega por medio de quejas telefónicas, encuestas y conversaciones con otros representantes de **Ventas**.

La responsabilidad de que las metas y los objetivos particulares y generales del departamento se cumplan con eficiencia y eficacia son del Gerente de **Ventas**. La eficacia se orienta a los resultados y se refiere a alcanzar los objetivos. La eficiencia se centra en los costos y en el uso adecuado de los recursos.

La tarea primordial del Gerente de **Ventas** es maximizar los niveles de desempeño de estos dos puntos junto con su gente administrativa y representantes. Para una mejor medición y evaluación

del desempeño de los representantes de **Ventas** se pueden tomar en cuenta dos tipos de estándares:

⇒ *Estándares Cuantitativos del Desempeño*

- 1) Cuotas de Ventas.
- 2) Utilidad Neta.
- 3) Gastos de Venta.
- 4) Participación del Mercado.
- 5) Visitas por Pedido.
- 6) Ventas por Día.
- 7) Servicio al Cliente.

⇒ *Estándares Cualitativos de Desempeño*

Consiste en que cada empresa tiene que desarrollar sus propios criterios para poder evaluar las actividades relacionadas con las **Ventas**, las capacidades de su personal como las cualidades individuales que tiene cada uno de ellos como:

- 1) Conocimiento de la empresa
- 2) De los objetivos.
- 3) Políticas.
- 4) De los productos.
- 5) Otros pueden ser retroalimentación de los clientes, correcta ejecución de las técnicas de **Venta**.

## **2.5. Organización de la Fuerza de Ventas**

En el proceso de Administración, lo primero que se tiene que decidir es a donde se quiere llegar y por consiguiente en que forma se quiere llegar. La Administración debe primero definir sus objetivos y después programar sus estrategias y tácticas adecuadas para poder lograrlos. Para poder llegar aquí es necesario preparar de forma adecuada las actividades que se van a realizar y el personal necesario para llevarlas a cabo, después coordinarlos de una manera eficaz. Los cimientos de una organización son básicamente igual, con diferencia de lo que se va a organizar es un departamento de **Ventas**.

Una organización no es mas que una estructura de trabajo y la forma en que se va a disponer de las actividades en la cual intervienen un grupo de personas. Esta estructura juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de un departamento de **Ventas**, el propósito primordial es el logro de los objetivos establecidos en la planeación.

El responder a las necesidades del mercado es una necesidad crítica en la organización, el Gerente de **Ventas** tiene que acortar el tiempo para poder evaluar la situación que prevalece en el mercado, el tener flexibilidad y apertura al cambio son criterios importantes en la estructura de una organización del departamento de **Ventas**. Además el poder establecer adecuadamente Canales de Comunicación, entre

los clientes, empleados y otras personas pertenecientes a la compañía, hará que la retroalimentación fluya adecuadamente del mercado al lugar de trabajo y viceversa.

En el siguiente capítulo se hablara de la Calidad, su evolución sus características y algunos métodos de Calidad y se analizaran en forma general algunos de ellos.

## CAPITULO 3. CALIDAD

### **3.1. Historia de la Calidad**

Actualmente con el desarrollo de los mercados, las organizaciones empresariales están obligadas a satisfacer realmente las necesidades de su cliente, pues de otra manera no podrán perdurar como empresa.

Para poder entender la necesidad de contar con un proceso de calidad dentro de las organizaciones, haremos un análisis partiendo de la Historia de la **Calidad** y cual es su finalidad dentro de cualquier organización. A partir de que ciertos productores que consiguieron éxito en el mercado se encontraron con los programas de **Calidad**.

La administración científica de Frederick W. Taylor nace en el siglo XIX. Con esta se logró que las fabricas revolucionaran los métodos de producción y así aumentar los niveles de productividad. A este movimiento se le llamo la Segunda Guerra Industrial. Mediante estudios de los métodos de trabajo, Taylor propuso a las fabricas que se dividieran las tareas con el objetivo de aumentar la producción sin tener que aumentar el numero de trabajadores calificados.

En ese tiempo la planeación era llevada a cabo por los supervisores y sus trabajadores, quienes según Taylor no estaban calificados para esa tarea, ni para tomar decisiones.

Gracias a Taylor se hizo posible una gran expansión de la manufactura y el consumismo, naciendo así grandes empresas como la de Henry Ford.

La administración de la calidad creció hasta el grado de establecer estándares a seguir en el trabajo, a organizar funciones y desarrollar nuevos métodos.

En el tiempo de la Segunda Guerra Mundial se aumentaron algunos procesos para la administración de calidad como la inspección por muestreo y controles estadísticos para detectar defectos.

Para fines de la década de los setentas y principios de los ochentas, los gerentes estadounidenses visitaban con frecuencia Japón para obtener experiencia, en realidad tales viajes fueron innecesarios pues podrían haberse referido a las obras de Deming. De cualquier forma en los productos y servicios de Estados Unidos se comenzó a experimentar un renacimiento de la **Calidad**.

La **Calidad** pasa a ser un requisito indispensable para la competitividad de la empresa. Así, los años ochenta y noventa son testigos del importante logro conseguido durante décadas por los japoneses, esta reflexión señala la importancia que vuelve a adquirir la comunicación entre empresas y cliente. En el presente siglo, la empresa se enfrentara a un mercado en el que los cambios serán

todavía más rápidos y frecuentes, siendo por lo tanto, la flexibilidad, la adaptación y la anticipación de la empresa requisitos imprescindibles para adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes, por lo tanto la **Calidad** será un elemento estratégico para la supervivencia.

### **3.2. Definición de Calidad**

Existen muchos conceptos de **Calidad**, desde los de diccionario que mencionan que es un conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas. La **Calidad** deben definirla los clientes, tanto internos como externos.

#### **Guy Laudoyer**

“Conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.”

#### **Dr. Kaoru Ishikawa**

“Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de **Calidad** que sea el más útil y satisfactorio para el consumidor.”

#### **Jacques Horovitz**

“Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.”

**Joseph M. Juran**

“Cumplimiento de requisitos y adecuación al uso.”

**Philip B. Crosby**

“Cumplimiento de las especificaciones.”

**Dale H. Besterfiel**

“Es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícitas o explícitamente formuladas.”

**Peter Druker**

“La **Calidad** se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio.”

Para mí la **Calidad** es el desarrollo de un producto o servicio que cumpla con las características y especificaciones de los clientes cubriendo sus necesidades.

**3.3. Métodos de Calidad**

**3.3.1. Diagrama de Pareto**

Alfredo Pareto (1848-1923) llevó a cabo estudios sobre la distribución de la riqueza en Europa. Descubrió que unos cuantos

concentraban la mayor parte de la riqueza, en tanto que era muy grande el numero de pobres que poseían muy poco. Esta desigual distribución de la riqueza se convirtió en parte fundamental de la teoría económica. El doctor Joseph Juran se dio cuenta de que este concepto era universal, por lo que se podía aplicar en diversos campos uno de ellos la producción.

Un Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha. La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil, a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada *otros*, y que se indica como O. Siempre que se utilice la categoría *otros*, esta deberá colocarse en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidad monetaria, frecuencia o porcentaje.

Hay ocasiones en las que en el Diagrama de Pareto aparece una línea acumulativa. Esta línea representa la suma de los datos, conforme estos se van aglutinando al avanzar de izquierda a derecha. Se emplean dos escalas; la que está a la izquierda representa frecuencia o costo expresado en unidad monetaria y la de la derecha representa porcentajes.

El Diagrama de Pareto es una técnica de representación gráfica que clasifica las causas de un problema por su importancia, en función de su repetición de ocurrencia.

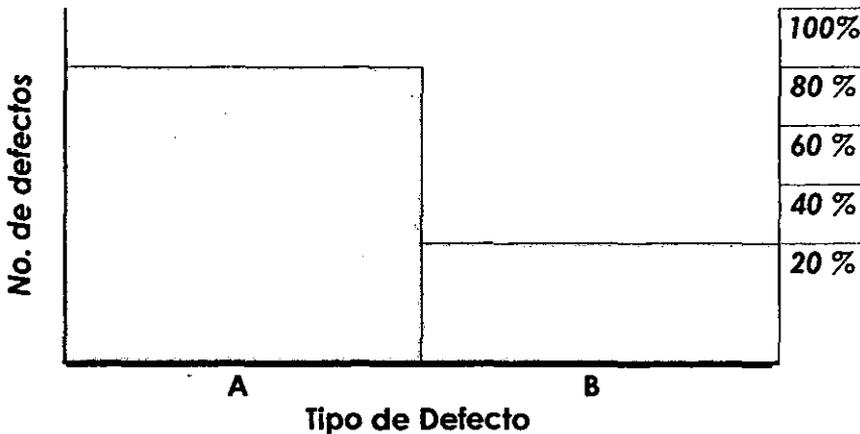
Para construir una diagrama de Pareto, solo implica seis pasos:

1. Definir que método se empleara para clasificar los datos: por problema, por causa, por tipo de rechazo, etc.
2. Definir si para clasificar la gradación de las características se va a emplear el costo expresado en unidad monetaria (preferible) o la frecuencia.
3. Reunir los datos correspondientes a determinado periodo.
4. Resumir los datos y disponer las categorías, de la mayor a la más pequeña.
5. En caso de que se desee emplearlo, calcular el porcentaje acumulativo.
6. Construir el diagrama y determinar la minoría vital.

El Diagrama de Pareto puede ser útil para identificar los factores clave de una determinada situación o aquellos que tienen mayor influencia y señalar la importancia relativa de las diferentes causas de los problemas. Es una poderosa herramienta para la elevación de la calidad. Sirve para detectar problemas y para evaluar las mejoras logradas en un proceso.

A continuación se presenta un Diagrama de Pareto:

<i>Tipo de Defecto</i>	<i>No. de Defectos</i>	<i>Porcentaje %</i>
A		
B		



**Nota:** El defecto también puede ser manejado como producto, servicio, etc.

El Diagrama de Pareto es una herramienta para la aumentar la Calidad, sirve para detectar problemas y evaluar las mejoras logradas en un proceso determinado es un diagrama universal.

### **3.3.2. Diagrama de Causa y Efecto**

El Diagrama Causa-Efecto, o Diagrama de Ishikawa, es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de Calidad y los factores que posiblemente ayudan a que exista, permite identificar todas las posibles causas asociadas a un problema (efecto) organizado según una serie de factores genéricos. Fue establecido por el Dr. Kaouro Ishikawa, en la década de 1970, con la finalidad de forzar la búsqueda de las principales fuentes de los problemas que se pueden encontrar en una empresa.

El Diagrama de Causa-Efecto es una grafica en la cual, en el lado derecho, se anota el problema y del lado izquierdo se especifican todas las causas potenciales, diseñado en forma de espinas de pescado, el diagrama estimula a establecer la relación más probable entre el efecto observado (el problema) y la causa más posible.

Las causas por lo general se dividen en causas principales de métodos de trabajo como recursos humanos, materiales, equipo entre otros. A veces la Administración y el mantenimiento forman parte también de las causas principales. A su vez cada causa principal se subdivide en muchas otras causas menores. Los diagramas Causa-Efecto son medios donde se pueden representar todas las causas principales y menores de un problema en específico.

Para desarrollar un Diagrama Causa-Efecto es conveniente prestar atención a las siguientes recomendaciones a fin de lograr resultados más satisfactorios:

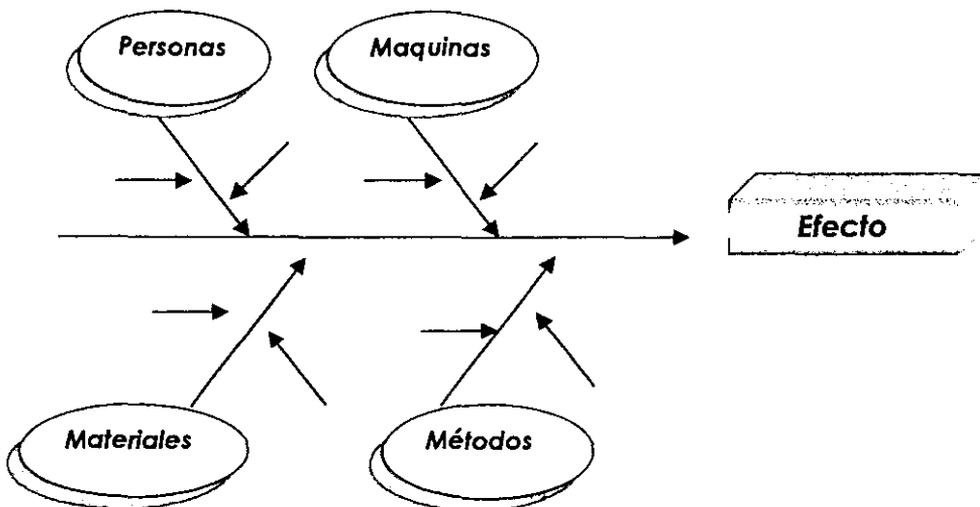
- Definir claramente el Efecto (problema) a solucionar.
  
- Identificar los factores o causas generales que original el efecto mediante la técnica de lluvia de ideas o tormenta de ideas. Esta técnica para generar ideas se adapta especialmente para trabajar con este tipo de Diagrama, en ella se aprovecha la capacidad creativa de todo el equipo. Las sesiones de lluvias de ideas se rigen por los siguientes pasos:
  1. Se identifica el tema o problema sobre el que se va aportar ideas, es importante que la definición sea clara entre más delimitada sea más productiva será la sesión.
  
  2. Para garantizar que cada uno de los miembros del equipo participe es conveniente darles la palabra para que aporten una idea a la vez, de uno en uno, hasta que termine la ronda o hasta que hayan agotado todos los posibles puntos a comentar.
  
  3. Importa mucho la cantidad de ideas que se puedan aportar, ya que para alguien podría inspirar una idea de otra persona y así se produce la reacción en cadena.

4. En el momento que se tiene una lista básica de todas las causas posibles, es momento de profundizar aun más la búsqueda y encontrar las ideas más importantes, entonces, se hará un análisis más profundo de las mismas. Este proceso de agrupación permite clarificar, así como tener una mejor visión de conjunto y generar nuevas opciones.
5. Para elegir las causas e ideas más importantes, se puede recurrir al caso de la votación se eliminan las ideas que reciben poca atención. Y entonces, es ahora cuando se busca crear el diagrama de la mejor manera.
6. Si la sesión esta encaminada a resolver un problema, se debe buscar que en futuras reuniones se lleguen a acciones concretas.

Una vez finalizado en diagrama hay que proceder a su evaluación y así definir cuales son las posibles causas, se proponen soluciones para corregir tales causas mejorar el proceso y una vez que el equipo de trabajo esta de acuerdo en las soluciones a adoptar, se procede a las fases de prueba e implementación.

Para clasificar estas causas se utilizan a menudo las categorías definidas por Ishikawa, que son:

- ⇒ Las personas
- ⇒ Las maquinas
- ⇒ Los materiales
- ⇒ Los métodos



Las aplicaciones del Diagrama Causa-Efecto son infinitas, se puede aplicar en áreas de investigación, fabricación, mercadotecnia, ventas, trabajo en oficinas, etc. Una de sus mayores ventajas es la participación y contribución de todos los que intervienen en el proceso de lluvia de ideas. Se puede resumir de la siguiente manera, el diagrama es útil para:

- ⇒ *Analizar* las condiciones para mejorar la calidad de un producto o servicio, para un aprovechamiento de los recursos y disminución de costos.
- ⇒ *Eliminar* las condiciones que causan el rechazo de un producto o las quejas de un cliente.
- ⇒ *Educación y Capacitación* del personal en las áreas de toma de decisiones y de acciones correctivas.

De esta manera, el control del conjunto de causas pueden permitir obtener mejores resultados en los productos o en los servicios, y en consecuencia utilizarse para prever los problemas y poder evitarlos antes de que ocurran o bien poder controlarlos sucedidos los hechos.

### **3.3.3. Absolutos de Calidad de Philip B. Crosby**

Probablemente Philip B. Crosby sea uno de los autores que más penetración comercial ha tenido en Latinoamérica, el desarrollo de un concepto denominado los "Absolutos de la Calidad", es una filosofía de trabajo muy sencilla de entender pero a la vez muy compleja de aplicar, ya que consiste en asegurar que las cosas correctas se hagan bien a la primera vez para prevenir errores y no tener que corregir.

### Principios Absolutos de la Calidad

1. La Calidad se entiende como **cumplimiento de requisitos**.
2. El sistema de Calidad es la **prevención**.
3. El estándar de la realización **es cero defectos**.
4. La medida de la Calidad es el **precio de incumplimiento**.

Otra parte de su filosofía es que dice que existen tres mitos sobre la Calidad que a continuación se describen:

**Primero.** “La Calidad es intangible; calidad es bondad”. Para cambiar nuestra actitud hacia la Calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

**Segundo.** “La Calidad es costosa”. A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar los defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas.

**Tercero.** “Los defectos y los errores son inevitables”. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente, cada día somos más indiferentes e insignificantes.

La metodología de Philip B. Crosby consiste en una técnica de 14 etapas o acciones, la cual es esencialmente una estrategia de comunicación de los Fundamentos de Calidad, que a continuación se enumeran:

### ***Paso 1. Compromiso de la Dirección.***

Un agente corporativo (Gerente de Calidad, Consultor externo o algún Ejecutivo importante) debe convencer a la cabeza operativa de la empresa (como el Director General) de la importancia de la Calidad.

### ***Paso 2. Equipo para el mejoramiento de la Calidad.***

Una vez que el Director General tiene conciencia del punto anterior convoca a sus Gerentes de área para que:

- ☞ Defina la Calidad de la Empresa.
- ☞ Rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de la Calidad.
- ☞ Proporcionen algunos subalternos para integrar el equipo interdisciplinario de mejora de Calidad.
- ☞ Participen en la implantación del resto del programa.

### ***Paso 3. Medición.***

En este paso deben definirse medidores concretos de la Calidad; primero a nivel corporativo, después por áreas y finalmente medidores departamentales.

### ***Paso 4. El Costo de la Calidad.***

Este paso suele ser la gran sorpresa del proceso al estimar el costo de la calidad que usualmente se calcula en un 2% sobre Ventas.

***Paso 5. Crear una conciencia sobre la Calidad.***

Lo más importante ahora es cambiar la actitud tercermundista tratar de hacer cambios significativos para llegar a la Calidad.

***Paso 6. Acción Correctiva.***

Al llegar a este punto se inician los Círculos de Calidad o su equivalente.

***Paso 7. Planificar el día de cero defectos.***

Desarrollar una actitud permanente de "hacerlo bien a la primera", planear las actividades requeridas para involucrar a todo el personal en la actitud "Cero defectos", como estándar de desempeño.

***Paso 8. Educación al Personal.***

Definir y proporcionar la educación en Calidad que requiera el personal para desempeñarse, en el proceso de mejoramiento de Calidad en su área.

***Paso 9. Día Cero Defectos.***

El objetivo de este paso es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar mas defectos.

***Paso 10. Fijación de Metas.***

Planear el proceso de mejoramiento de Calidad en todas las áreas de trabajo. Cada supervisor o gerente de área se reúne con su

personal y fijar metas concretas a logra para prevenir defectos durante los próximos 30, 60 o 90 días.

***Paso 11. Eliminar Causas del Error.***

Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente.

***Paso 12. Reconocimiento.***

Distinguir públicamente a las personas que alcancen metas específicas y resultados sobresalientes, sin importar tamaño de las metas o complejidad de las soluciones, se establece un programa de incentivos para los logros importantes.

***Paso 13. Consejo de Calidad.***

Con el personal asignado se forman consejos de asesoría de calidad, que fungirá como enlace del equipo de mejoría.

***Paso 14. Repetir el Proceso.***

La repetición hace permanente el programa para que la Calidad se aparte integral de la organización, garantiza la seriedad y su institucionalidad, nuestro esfuerzo es un compromiso serio y sostenido de generar Calidad.

### 3.3.4. *W. Edwards Deming*

Su prestigio esta muy relacionado con las conferencias que dio en 1950 a los japoneses, y con las que Japón logro el éxito económico, gracias a que Deming logró cambiar sus mentalidades y los convenció de que la Calidad era un arma trascendental.

Deming destacó por su impulso al control estadístico de procesos para la administración de calidad, y motivo a que los administradores se basaran mas en los controles estadísticos para tomar decisiones y no tener tanto control en los procesos. También rediseño los trabajos y los métodos de supervisión para devolver al trabajador la dignidad de su trabajo, al ser tomado en cuenta y valorar su capacidad para participar en el cambio.

#### ✦ *El Círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart*

Este Círculo de Calidad consiste en 4 etapas:

1. *Planear.* En esta etapa se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnostico, para conocer la situación actual en que se encuentra la

- empresa y las áreas que son necesario mejorar definiendo de manera clara su problemática.
2. Hacer. En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se este realizando correctamente.
  3. Verificar. Se comparan los resultados planeados con los obtenidos.
  4. Actuar. Con esta etapa se concluye con el ciclo de calidad, por que si al momento de verificar los resultados obtenidos contra los programados, entonces se sistematizan y los cambios que existieron, con la verificación nos damos cuenta si estamos en lo correcto o hay que realizar cambios.

#### ☞ *Los 14 puntos de Deming*

Los 14 puntos pueden ser utilizados en cualquier empresa ya sea industrial o de servicios, sea pequeña mediana o grande.

1. Crear constancia de propósito.
  - a. La innovación
  - b. La investigación y la educación.
  - c. La mejora del diseño de los productos y servicios pero con un enfoque dirigido al cliente.
  - d. Mantener las instalaciones y el equipo en buen estado.

2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de inspección.
4. Terminar con la practica de decidir negocios con base en los precios.
5. Manejar el sistema de producción y de servicios.
6. Entrenamiento del trabajo.
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar temores.
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar Slogan.
11. Eliminar estándares.
12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador.
13. Instituir un activo programa de educación.
14. Implicar a todo el personal en la transformación.

### **3.3.5. Joseph M. Juran**

Nacido en Estados Unidos, publicó su primer libro en 1951, "El Manual de Control de Calidad". Tal como Deming fue invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos.

Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo, y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que *el control de*

*la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.*

## **APORTACIONES DE JURAN**

Algunos de sus principios son su definición de la calidad de un producto como "adecuación al uso"; su "trilogía de la calidad", consistente en *planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad*; el concepto de "autocontrol" y la "secuencia universal de mejoramiento".

La relación que se da es constructiva solo cuando se respeta a las necesidades de precio, de fecha de entrega y adecuación al uso. Solo cuando se han cumplido las necesidades del cliente se dice que el producto o servicio es vendible.

La **adecuación al uso** implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.

La **calidad de diseño** esta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apegue a las características planeadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño. Para poder

lograr esto, debe contarse con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.

La **calidad de concordancia** nos asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación del mercado, para definir las características del producto y las necesidades del cliente.

La **disponibilidad** es otro factor de la adecuación de la calidad al uso, este se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si usamos un artículo y falla a la semana entonces este no será disponible aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe de servir de manera continua al usuario.

El **servicio técnico** por último este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía.

### **3.3.6. Círculos de Calidad**

Como punto principal se puede mencionar que los Círculos de Calidad son formados para poder dar solución a problemas como la Calidad, la Productividad, la Motivación y la integración dentro de

grupos de trabajo, entre otros puntos importantes que le interesan a la empresa.

Un Circulo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores con un líder, cuya finalidad es transmitir a la dirección propuestas de mejora en los métodos y técnicas de trabajo, además, entre el grupo de trabajadores que se reúnen identifican, analizan y solucionan problemas del trabajo en cuanto a la Calidad y productividad.

Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Los Círculos de Calidad pueden ser implementados en cualquier organización, donde no es necesario cambiar la estructura, sino el tipo de filosofía del trabajo y sobre todo la orientación de las relaciones humanas de la compañía. Asimismo, los trabajadores no sólo aportan esfuerzo físico, sino también su inteligencia y capacidad para poder solucionar problemas específicos. La finalidad de estos Círculos es buscar y encontrar soluciones y proponer la más adecuada, según sea el caso. La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los

miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

### ↪ **Objetivos de los Círculos de Calidad**

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

### ↪ **Propósitos de los Círculos de Calidad**

- a) *Contribuir a desarrollar y Perfeccionar la Empresa.* El querer ser perfectos la mayoría de las veces no nos lleva a ser personas de Calidad, sin embargo, el pretender tener un

crecimiento sano de la empresa nos lleva a querer crecer en Calidad, innovación, productividad y servicio al cliente.

- b) *Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo.* El tener una actividad del trabajo repetitiva, nos lleva al aburrimiento, los Círculos de Calidad tienen como objeto lograr que el lugar de trabajo sea idóneo para el desarrollo tanto físico como mental del trabajador.
- c) *Aprovechar al máximo todas las actividades del individuo.* El ingrediente humano actualmente es el activo más importante en cualquier empresa, su capacidad pensante provoca un efecto de resultados positivos, al momento de lograr sus objetivos que el mismo se ha propuesto lo hacen una persona confiable y eficiente para la empresa.

#### ☞ **Características de los Círculos de Calidad.**

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.

- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.

#### ☞ **Principios y condiciones de los Círculos de Calidad.**

Los principios sobre los que se sustentan los Círculos de Calidad son los siguientes:

1. El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquella persona que lo realiza diariamente.

2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.
4. La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De los principios anteriormente mencionados dependen las siguientes condiciones para el funcionamiento de los Círculos de Calidad:

- a. *Participación Voluntaria.* Si no existe libertad, una voluntad libremente expresada y un compromiso real no se pueden cumplir ninguno de los principios básicos, además, la no participación no debe ser motivo de discriminación en las empresas pequeñas, al resultar más visibles las diferencias los problemas son mayores, por lo que es preciso cuidar el factor del trabajo involucrándose libre y dedicadamente.
- b. *Formación.* Esta condición no solo debe enriquecer al trabajador ya que sin ella no es posible ningún perfeccionamiento, si no también en esencia al ser humano, ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones de todo individuo.
- c. *Trabajo en Equipo.* Una vez superada la fase inicial de formación, el espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos círculos y este tiene como consecuencia la

retroalimentación de las ideas, así como también las soluciones aportadas.

- d. *Grupo Democrático.* El círculo de calidad debe elegir al líder de su grupo, puede coincidir con un mando de la empresa, pero solamente si los miembros lo aceptan como tal.
- e. *Respeto al Compañero.* No es fácil conseguir que las mismas personas que trabajan en la empresa o en el departamento tengan siempre los mismos objetivos y las mismas opiniones, a la hora de encontrar soluciones a los problemas los roces se producen de forma inevitable, sin embargo, se pueden y se deben discutir en un clima de respeto y confianza.
- f. *Méritos Colectivos y nunca Individuales.* Todas las ideas y mejoras que surjan en el Círculo de Calidad son propiedad del equipo y no de un sólo individuo, se debe evitar que alguien se crea más inteligente que los demás y utilice al Círculo para encontrar soluciones en beneficio propio.
- g. *Grupo Reducido.* Los Círculos que mejor funcionan son aquellos que están representados por pocas personas, ya que de esta forma hay trabajo para todos.

- h. *Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.* Se debe establecer el horario de trabajo, puesto que estas reuniones se hacen para mejorar la empresa se deben hacer dentro del horario de trabajo y como tiempo no debe pasar la hora.
- i. *Respetar el horario.* Como se vio en punto anterior una vez fijada la duración y periodicidad de las reuniones se deben respetar cuidadosamente el horario, ya que el retraso de una sola persona que se encuentra en el Círculo hace perder el tiempo de los demás.
- j. *Apoyo a la alta Dirección.* Desde un principio la dirección es la persona que debe estimular este tipo de reuniones, por lo tanto, el apoyo y la iniciativa debe partir siempre de la misma parte responsable.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una empresa, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo mutuo. Con la finalidad de resolver problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo.

## CAPITULO 4. CASO PRACTICO

#### 4.1. **Antecedentes**

“*Fotorama de México*” es una empresa 100% mexicana, de sociedad anónima de capital variable fundada en 1962, encabezada desde sus inicios por el actual Presidente y Director.

Desde el principio de su fundación hasta al fecha *Fotorama* ha enfocado todos sus esfuerzos a la fabricación y comercialización de artículos infantiles (álbumes, juegos de salón y línea fiesta, que comprenden todos aquellos artículos destinados para fiestas), actualmente también sé esta enfocado en lazar productos al mercado para adolescentes y adultos.

A partir de sus inicios ha podido conseguir varias licencias; entre las más importantes se mencionan las siguientes:

- ☞ **Disney.-** Licencia otorgada desde 1962 por el Sr. Bustamante Paz y cuya propiedad a exportar son esencialmente juegos de mesa infantiles en cartón (como ejemplos el juego de Divertilandia y Turista en Disneyland).
  
- ☞ **Tycoon Enterprises.-** Esta licencia fue otorgada en el año de 1968, siendo la línea fiesta el principal producto a comercializar (servilletas, vasos de plástico y sombreros).

- ☞ **Warner Bros.**- Debido a la experiencia y a la presencia de Fotorama que tiene en el mercado, se otorga la licencia en 1995 para juegos de mesa (Turista Americano, Memoria Looney Tunes).
  
- ☞ **Mattel.**- En 1998 se otorgo la licencia de Barbie para juegos de mesa, la cual es conocida en todo el mundo por su gran trayectoria por más de 50 años en el mercado (Memoria Barbie, De compras con Barbie).

Como toda empresa "*Fotorama de México*" tiene una *misión* la cual es lo que le da sentido a los productos que actualmente se fabrican en la empresa.

*"Promover y estimular la creatividad en el niño, proporcionar la unión familiar así como fomentar el tiempo discrecional y racional del mañana en el aspecto educativo del joven, diseñando y fabricando juegos de mesa atractivos y de calidad."*

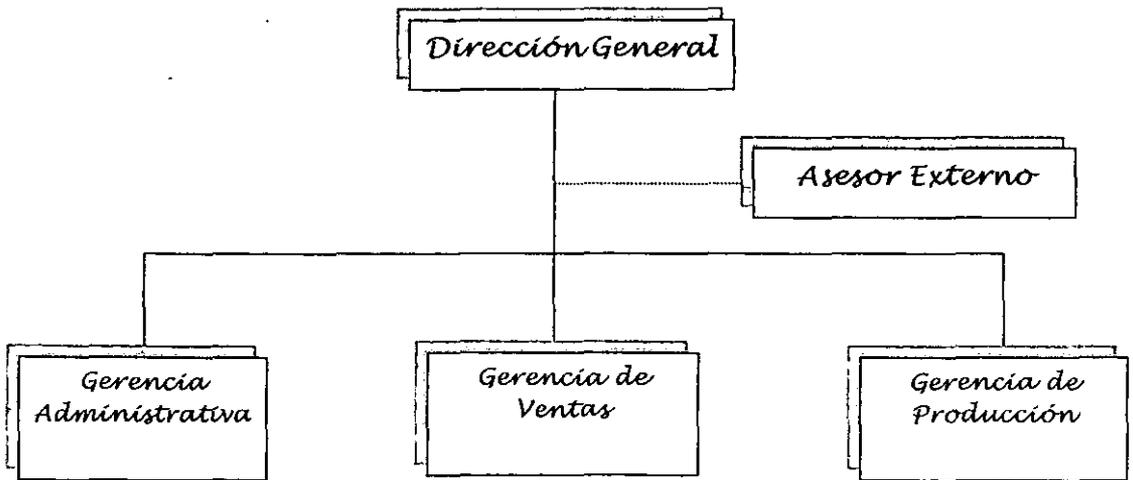
"*Fotorama de México*", a través de sus juegos quiere unir de una u otra manera a la familia mexicana, se esfuerza para mantener decisiones en su fuerza de trabajo en todos los niveles, proporcionando el desarrollo interno y apoyando a sus proveedores y clientes en la mejora continua y creatividad.

La visión de *Fotorama* es: *“Optimizar la productividad y la competencia basada en el reconocimiento de la dignidad humana, para ello la estrategia que establezca deberán respetar las políticas corporativas.”*

Actualmente *“Fotorama de México”*, ha podido incrementar su cartera de clientes gracias a la actual estrategia de venta que existe en esta empresa, entre sus clientes principales se encuentra, *“Comercial Mexicana, Grupo Cifra, Gigante, Liverpool, Sanborn Hermanos, Soriana”*, entre algunos clientes particulares.

En el año 2000 *Fotorama* lanza por primera vez en su historia un comercial televisivo para la temporada navideña que consistía en presentar su juego estrella *“Divertilandia”* en el canal dos y cinco de Televisa y con dos menciones que se realizarían en el programa de *“Otro Rollo”*, todo esto con la finalidad de abrir su mercado y darse a conocer en más lugares de la República Mexicana.

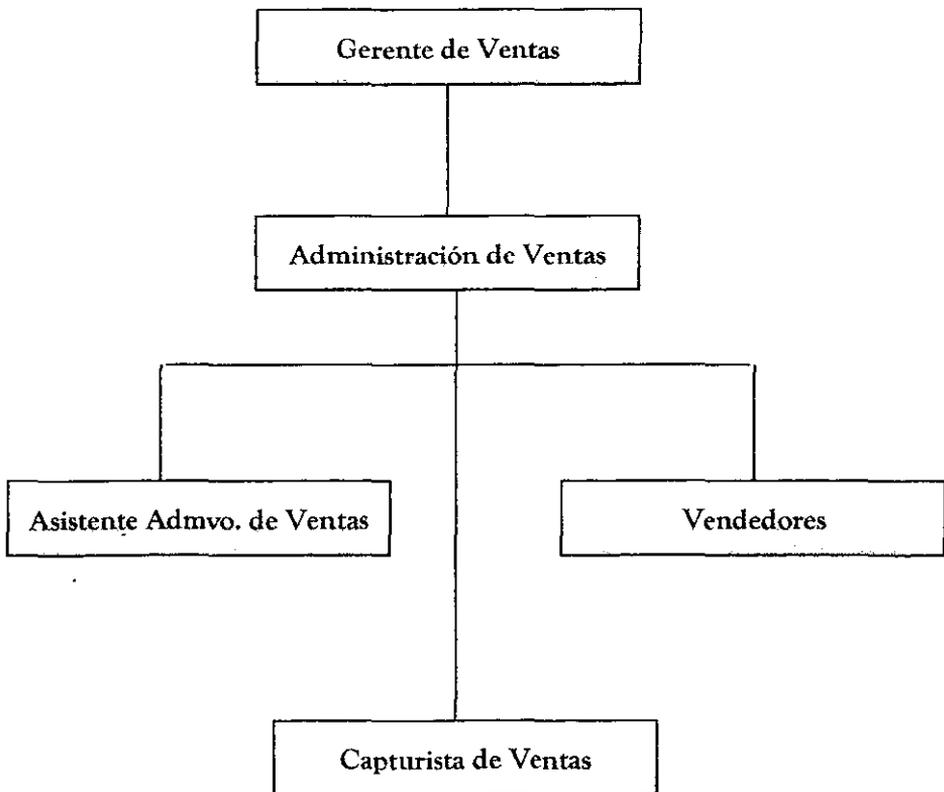
En este momento "Fotorama de México" esta compuesta de la siguiente manera:



#### 4.2. Diagnóstico

Actualmente el departamento de ventas de "Fotorama de México", se cuenta con cuatro personas encargadas de la Administración de Ventas, cada una de ellas tiene especificadas sus funciones sobre la base de un programa establecido en el departamento, además, se cuenta con un grupo de vendedores

encargados de dar servicio y levantar pedidos en toda la República Mexicana, pero todo ello no ha servido para que el departamento pueda destacar por el trabajo que desarrolla, algunos factores han sido fundamentales para no poder desenvolver una adecuada estrategia de ventas. El departamento de ventas esta constituido de la siguiente manera:



Por medio de la observación, recopilación y registro de la información verbal del personal que labora en el departamento de ventas, y se puede comentar lo siguiente: los constantes problemas que existen han llevado a la falta de interés del empleado para realizar mejor su trabajo.

Los problemas o fallas son que se registraron con mayor frecuencia fueron:

- ✓ Falta de comunicación.
- ✓ Continua Rotación de Personal.
- ✓ Duplicidad de Funciones.
- ✓ No existe motivación.

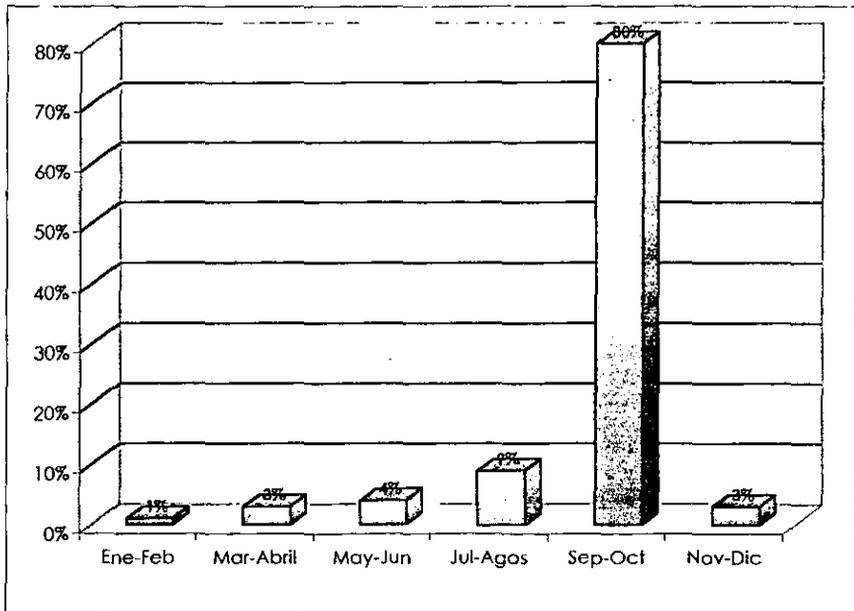
Como toda empresa "*Fotorama de México*" en su departamento de ventas, tiene sus puntos clave que no se han podido atacar de la mejor manera, por tal motivo, la existente rotación de personal, la falta de comunicación y la falta de motivación entre el personal que se desarrolla actualmente en dicho departamento, son en este momento los factores importantes que afectan su *productividad*.

Por lo tanto las ventas bajan considerablemente (*ver tabla 1*), el servicio que se le brinda a los clientes no es el adecuado ya que no se establecen con exactitud las funciones y responsabilidades que tiene cada persona que labora en el departamento de ventas, existe duplicidad de funciones y esto tiene como consecuencia que los

clientes tanto internos como externos en un momento dado no sepan a quien dirigirse para la solución de algún problema.

**Nota:** En la siguiente tabla, se considera que el 100 % de las ventas anuales se distribuye de la siguiente manera: esto refleja que en la empresa sus ventas aumentan considerablemente durante los meses de septiembre y octubre esto es una constante, sin embargo, el volúmen de ventas se puede aumentar en los restantes meses, si se establece un adecuado sistema de calidad.

Tabla 1



Mediante las aportaciones verbales realizadas por el personal del departamento de ventas nos arroja el siguiente resultado:

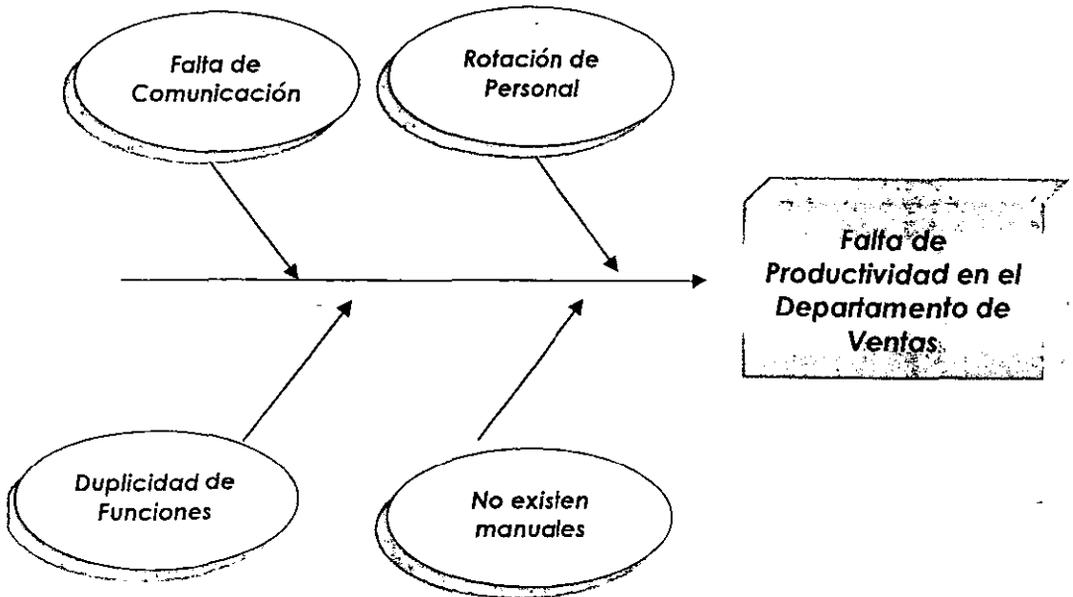
*Causas*

- ↪ Falta de comunicación.
- ↪ Continua Rotación de Personal.
- ↪ Duplicidad de Funciones.
- ↪ No se cuenta con manuales.

*Efecto*

- ↪ Falta de Productividad en el departamento de Ventas.

Diagrama 1



Para poder llegar a estas ideas más relevantes se tuvo que pasar por un momento de reflexión y de acción donde se deduce de un mundo de ideas que se captaron donde hay que preguntarse ¿qué tan importante es para la empresa el poder aumentar la *eficiencia* y *eficacia* de las personas que laboran en dicho departamento para poder desarrollarse mejor?, Yo creo que para toda empresa es importante tener un buen equipo de trabajo en quien confiar. Por lo tanto, se pueden analizar las causas de la siguiente manera:

- ⇒ *La falta de Comunicación* se da por el constante cambio de responsabilidades, por ejemplo, un día una persona es responsable al día siguiente lo es otra, todo esto causa confusión y conlleva a la falta de seguimiento de los problemas y a la falta de acercamiento del personal para con su subordinado. Lo que se propone es que se designen obligaciones y responsabilidades fijas a cada persona, dar seguimiento a problemas, comentar todo aquello que sea importante y relevante, que pueda interesar a los demás involucrados.
  
- ⇒ *La continua Rotación de Personal* es porque las expectativas que se presentan a las personas reclutadas y contratadas no son las adecuadas, además, los compromisos que establecen en la contratación, pocos son los que se cumplen; la falta de motivación dentro del personal es muy importante ya que de no

existir un incentivo adecuado a las metas que se cumplen, el personal pierde el interés en su trabajo y tiene como consecuencia el bajo rendimiento. Además, el no tener un adecuado sistema de capacitación tiende a bajar el entusiasmo de las personas involucradas.

- ↪ *Duplicidad de Funciones* este aspecto es muy importante ya que al momento de que dos personas realizan la misma función o trabajo, esto trae como consecuencia la falta de organización duplicidad de respuestas y en vez de trabajar en ello solo una hora se trabajara doble o hasta triple, es importante aclarar como en el primer punto las responsabilidades y el papel que juega cada persona dentro del departamento.
  
- ↪ No existen manuales, a un no se ha podido identificar la razón absoluta de porque no existen manuales adecuados y necesarios para la realización del trabajo, todo ello crea confusión y falta de entusiasmo al hacer las cosas.

### 4.3. *Propuesta*

De tal manera que lo que se propone para hacer más productivo en el departamento de ventas, consiste en atacar básicamente los problemas que se mencionaron anteriormente con la herramienta de **Círculos de Calidad**, por medio del diagrama de **Causa y Efecto**,

mediante este método de calidad se pueden resaltar los problemas que están afectando la falta de productividad en el departamento. Y que se puede poner en marcha de la siguiente manera:

- a. Definir el problema (efecto) a solucionar.
- b. Identificar los componentes (causas) que originan el problema (efecto).

Para la introducción del Círculo de Calidad en el departamento de Ventas se propone llevar a cabo las siguientes etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General y Gerencia de Ventas en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, donde todos los involucrados participen.
4. Establecer la forma de operación de los Círculos de Calidad.
5. Aplicar programas de capacitación a todo el personal del departamento de ventas, para que se tenga un conocimiento de trabajo que se va a realizar.
6. Disponer de los apoyos necesarios, como sala de juntas, material para realizar las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo, primero se debe de involucrar al Gerente de Ventas y, finalmente, al área administrativa y vendedores. Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar con la capacitación con la finalidad de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que obtendrán en forma grupal e individual.

Después se debe capacitar, esto es enseñar al personal las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

La finalidad de esta propuesta de Calidad es:

- ◆ Que el departamento de Ventas se desarrolle y mejore en todos los aspectos.
- ◆ Contribuir a que el personal que labora en el departamento de ventas se sienta satisfecho con el trabajo que realiza.
- ◆ Descubrir las facultades de cada empleado, para mejorar su capacidad.

Además, es importante el crear los manuales de procedimientos correspondientes, para tener un orden para la realización de actividades tanto individuales y de grupo.

El poder atacar todos los problemas puestos en la mesa no es sencillo pero tampoco imposible, si se maneja adecuadamente cada uno de los pasos que se propone en esta proyecto se podrán atacar eficiente las causas y tener el efecto que se espera.

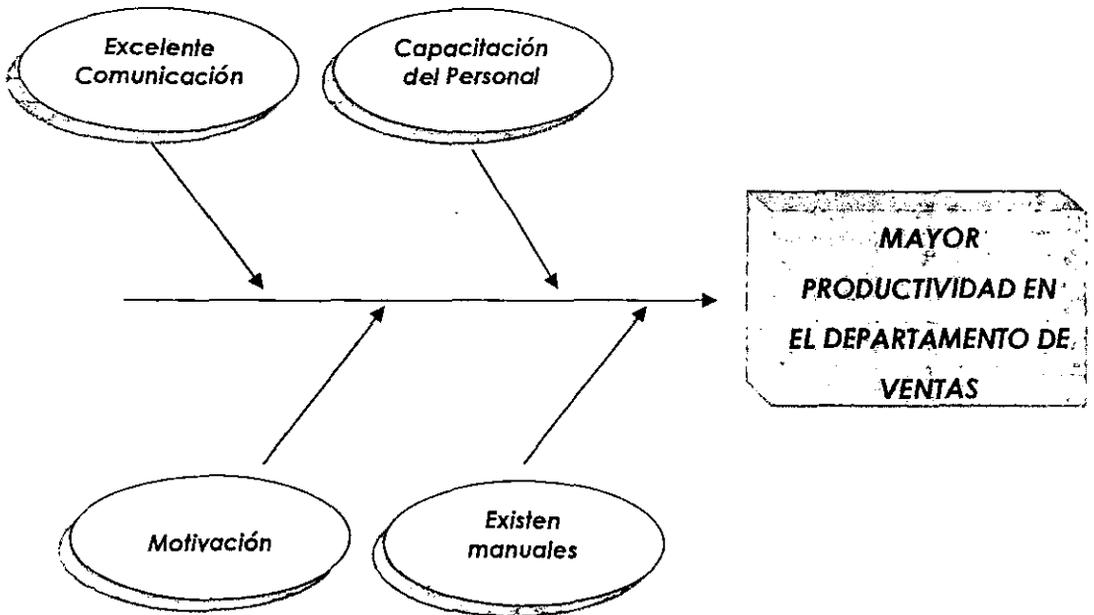
#### **4.4. Resultados Esperados**

Si la aplicación del método de calidad de causa y efecto del Dr. Ishikawa es aplicado correctamente donde, se propone que se tenga como mínimo al inicio del proyecto una sesión por semana disminuyendo según los avances que se tengan, en un periodo determinado deben existir cambios considerables donde se debe reflejar el trabajo que se ha realizado, a través de este tiempo y el diagrama se tendrá que ver de diferente manera donde se refleje el trabajo y la constancia de la mejora continua y los círculos de calidad, donde a todo el personal de ventas se le considere su punto de vista y que en conjunto se le pueda dar solución (**ver diagrama 2**).

Los resultados que se esperan al poner en practica este método de calidad consiste básicamente el la solución de los problemas, primordialmente el poder atacar aquellos puntos que son la base para que le departamento funcione, empezando por realizar un análisis profundo de cada una de las personas que laboran en el departamento para conocer si realmente son las adecuadas para el puesto que

ocupan, para así poder evitar la continua rotación de personal, conjuntamente, en el presupuesto anual de ventas considerar los cursos de capacitación (solo los necesarios y adecuados), para cada persona.

Diagrama 2



Al crear un incentivo de motivación para que cuando el vendedor o administrativo lleguen a su presupuesto u objetivo esperado ya sea mensual o anual deba ser recompensado, en el caso de los vendedores no solamente se necesita vender, sino también dar un buen servicio donde el cliente no solo quede satisfecho con el producto sino de igual forma con el personal y la empresa. Este sistema se debe manejar en base a una evaluación periódica (semanal o mensual), donde los vendedores y/o administrativos se sientan comprometidos con ellos mismos, su departamento y la empresa.

El aumento de las ventas se debe reflejar en un periodo determinado establecido al momento de tener las primeras sesiones, la mayoría de las ventas anuales se concentran en solo dos meses de todo el año, ya que los productos que se venden no son de primera necesidad, pero hay que considerar que no se puede estar atendido a las ventas realizadas en estos dos meses, considerando que los productos se venden a consignación y por lo tanto si no se realiza un buen servicio el 50% de lo vendido puede regresar a nuestras bodegas.

Al momento de tener una buena comunicación entre todas las personas que pertenecen a dicho departamento la duplicidad de funciones, los malos entendidos y las confusiones de los clientes deben desaparecer, ya que al tener bien definida las funciones,

responsabilidades y obligaciones de cada persona se puede dar una mejor solución a los problemas posibles de encontrar, para ello, se necesita la elaboración de manuales donde ayude y especifique quién, cómo, cuándo y por qué se deben de resolver cada uno de los contratiempos que se vayan presentando y algo muy importante jamás saltar jerarquías, ya que esto solo aumenta más la falta de comunicación.

Cualquier cambio que innovemos no tendrá sentido si no es para beneficio del hombre, de ahí que en el proceso de aumento de la calidad el hombre tiene el papel principal, por que sin su constancia y voluntad no se puede hacer nada.

## CONCLUSION

Con la elaboración de este trabajo se trata de demostrar que aplicar un método de calidad en una organización, es benéfico para ella, ahora bien, el método que se puede aplicar va a ser seleccionado de acuerdo a las características y diagnóstico que la empresa en cuestión tenga; ya que, una de las misiones de la Administración es la productividad y con la Administración y un programa de calidad trabajando en conjunto, es posible pronosticar un mayor éxito en la empresa.

Esto quiere decir que se puede conseguir:

- ◆ Colaborar a mejorar el departamento de ventas y a la empresa.
- ◆ Respetar el lado humano del personal de ventas y crear un agradable ambiente de trabajo y la realización personal.
- ◆ Tener una excelente comunicación tanto de forma ascendente como descendente, así como en el mismo nivel jerárquico.
- ◆ Llegar a cumplir todos los objetivos establecidos tanto de forma personal como organizacional.

Además, se puede lograr:

- ✓ Trabajar más productivamente, y esto se consigue con tiempo y esfuerzo al aumentar los conocimientos y eliminar la ignorancia.

- ✓ Saber trabajar en equipo, ya que es la base para alcanzar las metas.
- ✓ Encontrar una mejor herramienta para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más y mejores resultados.
- ✓ Renovando la técnica de trabajo para facilitararlo, mejorar la calidad y aumentar la cantidad.

## BIBLIOGRAFÍA

-  Anderson, Rolph R., Hair, Joseph F. Jr., Bush, Alan J.  
Administración de Ventas  
Editorial Mc Graw Hill  
Segunda edición, 688 Págs.
-  Calver Cortés Enrique, Taverner, Juan L., Tarpi Guillo, Juan José  
Calidad y Dirección de Empresas  
Editorial Graficas Rogar, S.A.  
Primer Edición 1999, 311 Págs.
-  Fernández Arena, José Antonio  
El Proceso Administrativo  
Editorial Diana, S.A.  
Treceava Reimpresión 1989, 248 Págs.
-  Friedmon, Lawrence G., Furey, Tomothy R.  
Canales de Venta  
Editorial Pearson Educación  
Primer Edición 2000, 228 Págs.

-  Johnson, Eugene M., Kurtz, David L., Scheving, Eberhard E.  
Administración de Ventas  
Editorial Mc Graw Hill  
Segunda Edición 1996, 784 Págs.
-  Kotler, Philip., Armstrong Gary  
Fundamentos de Mercadotecnia  
Editorial Pretice-Hall Hispanoamericana, S.A.  
Sexta Edición 1994, 826 Págs.
-  Larrea Pedro  
Calidad de Servicio del Marketing a la estrategia  
Editorial Díaz Santos S.A.  
Edición 1991, 224 Págs.
-  Legault Gilles  
Alcanzar la Calidad Total  
Editorial Trillas  
Primer Edición en español 1999, 159 Págs.
-  Llamas, José Maria  
Estructura Científica de la Venta  
Editorial Limusa Noriega Editores  
Segunda Edición 1998, 451 Págs.



McCarthy, E. Jerome  
Comercialización un enfoque gerencial  
Editorial Librería el Ateneo  
Cuarta Edición 1981, 704 Págs.



Munch Galindo, García Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas  
Quinta Edición 1990, 240 Págs.



Oakland Johns, Porter Leslie J.  
Administración por Calidad Total  
Editorial CECSA  
Tercera Edición 1999, 389 Págs.



Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Empresas Teoría y Practica  
Editorial Limusa Tomo I y II  
Trigésima Reimpresión 1983, 392 Págs.



Terry George R. , Franking Stephen G.  
Principios de Administración  
Editorial Cia. Editorial Continental  
Décima Tercera Edición 1998, 747 Págs.



Wellington Patricia

Como brindar un servicio integral al Cliente

Editorial Mc Graw Hill

Primer Edición 1997, 233 Págs.



<http://www.avantel.net/rjaguado/>



<http://orbita.starmedia.com/unamosapuntes/admoncalidad/.htm>