



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

Incorporación

CLAVE 3079-02

Carrera:

Licenciatura en Administración

Título de tesis:

**“La Calidad Total como una herramienta para competir con
mercados externos”**

Tesista:

Laura Nelly Miranda Gómez

Número de cuenta:

986667608

Asesor

L.A. Ma. De Jesús López Arellano

Abril 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

DEDICATORIA

DESEO AGRADECER A MIS PROFESORES QUE CONFIARON EN MI, ME BRINDARON SU APOYO Y SU CONOCIMIENTO DURANTE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

A MIS PADRES MARISELA GÓMEZ MENDEZ Y LINO MIRANDA ARREDONDO QUE CON SU EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO, SABIDURIA Y CON LOS VALORES QUE ME OTORGARON, ME ENSEÑARON A SER TODO LO QUE SOY, LES AGRADEZCO MUCHO POR DARME LA VIDA, CREER EN MI Y APOYARME EN TODO LO QUE ME HE PROPUESTO.

A MIS HERMANOS JORGE ARTURO MIRANDA GÓMEZ Y CARLOS ALBERTO MIRANDA GÓMEZ POR SU APOYO Y COMPRENSIÓN QUE ME HAN BRINDADO TODO EL TIEMPO.

A MIS ABUELOS MA. TERESA ARREDONDO TREJO, LINO MIRANDA BETO ALICIA MENDEZ MENDEZ Y JOSE ANTONIO GÓMEZ MEJIA, GRACIAS POR SU EXPERIENCIA CONSEJOS Y APOYO QUE SIEMPRE ME HAN PROPORCIONADO, ASI COMO TAMBIEN A LAS PERSONAS QUE NO SE ENCUENTRAN FISICAMENTE PERO SIEMPRE SE LLEBAN EN EL PENSAMIENTO Y EN EL CORAZÓN.

A TODA LAS PERSONAS QUE CREYERON EN MI Y ME BRINDARÓN SUS CONSEJOS DURANTE TODO MI DESARROLLO ACADEMICO A ESE SINGULAR NUCLEO DENOMINADO FAMILIA, MUCHAS GRACIAS POR TODO.

A ESA PERSONA QUE ME ESCUCHA, QUE CREE EN MI, QUE ME APOYA, QUE ME ACOMPAÑA Y SIEMPRE ME MOTIVA PARA SEGUIR ADELANTE MUCHAS GRACIAS GUILLERMO E. ORTIZ DE LA LLAVE POR ESTAR A MI LADO.

A MI ASESOR DE TESIS LA LIC. MA. DE JESUS LOPEZ ARELLANO POR SUS CONOCIMIENTOS, SABIDURIA, Y EXPERIENCIA PARA EL DESARROLLO DE ESTA TESIS.

MIRANDA GÓMEZ LAURA NELLY

“LA CALIDAD TOTAL COMO UNA HERRAMIENTA PARA COMPETIR CON MERCADOS EXTERNOS”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

LA CALIDAD

| | |
|--|----|
| 1.1 Antecedentes de la Calidad..... | 4 |
| 1.2 Definición de Calidad..... | 6 |
| 1.3 Evolución Histórica del concepto de Calidad..... | 8 |
| 1.4 Principales Precusores de la Calidad..... | 9 |
| 1.4.1 Dr. Edwards Deming..... | 9 |
| 1.4.1.1 Los Catorce puntos para la Gestión de la Calidad según Edwards Deming. | 10 |
| 1.4.2 Kaoru Ishikawa..... | 14 |
| 1.4.2.1 Principales Aportaciones de Ishikawa..... | 17 |
| 1.4.3 William Ouchi..... | 18 |
| 1.4.4 Philip Crosby..... | 19 |
| 1.4.4.1 Principales Aportaciones de Crosby..... | 20 |
| 1.4.5 Joseph M. Juran..... | 22 |
| 1.4.5.1 Principales Aportaciones de Joseph M. Juran..... | 23 |
| 1.4.6 Shingijutsu Kaizen..... | 25 |
| 1.4.6.1 Principios de Kaizen..... | 27 |

CAPÍTULO II

CALIDAD TOTAL

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.1 Orígenes de la Calidad..... | 31 |
| 2.1.1 El hombre de las Cavernas | 31 |
| 2.1.1.1 La usufactura | 31 |
| 2.1.1.2 La manufactura..... | 32 |
| 2.2 ¿Qué es la Calidad Total?..... | 33 |
| 2.3 Concepto de Calidad Total..... | 34 |

| | |
|---|----|
| 2.4 Definición de Calidad Total..... | 35 |
| 2.5 Importancia Estratégica de la Calidad Total..... | 36 |
| 2.6 Círculos de Calidad..... | 37 |
| 2.6.1 Antecedentes de los Círculos de Calidad..... | 37 |
| 2.7 Definición de los Círculos de Calidad..... | 39 |
| 2.7.1 Características de los Círculos de Calidad..... | 39 |
| 2.7.1.1 Papel de los Círculos de Calidad..... | 41 |
| 2.7.1.2 Propósitos de los Círculos de Calidad..... | 42 |
| 2.7.1.3 Principios de los Círculos de Calidad..... | 43 |
| 2.7.1.4 Beneficios de los Círculos de Calidad..... | 44 |
| 2.8 El mejoramiento Continuo..... | 46 |
| 2.8.1 Importancia del mejoramiento Continuo..... | 46 |
| 2.8.2 Ventajas del mejoramiento Continuo..... | 47 |
| 2.8.3 Desventajas del Mejoramiento Continuo..... | 47 |

CAPÍTULO III

MERCADO EXTERNO

| | |
|---|----|
| 3.1 Antecedentes Históricos..... | 49 |
| 3.2 Concepto de Mercado..... | 49 |
| 3.3 Características del Mercado..... | 50 |
| 3.4 Clases de Mercado..... | 52 |
| 3.4.1 Mercado del Consumidor..... | 52 |
| 3.4.2 Mercado Industrial..... | 53 |
| 3.4.3 Mercado Gubernamental..... | 54 |
| 3.4.4 Mercado de Revendedores..... | 54 |
| 3.4.5 Mercados de Organizaciones no Lucrativas..... | 54 |
| 3.5 Concepto de Mercado Meta..... | 55 |
| 3.5.1 Características del Mercado Meta..... | 56 |
| 3.5.2 Importancia Mercado Meta..... | 57 |
| 3.6 Otros tipos de Mercados..... | 58 |

CAPÍTULO IV

CALIDAD TOTAL UNA ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO

| | |
|--|----|
| 4.1 La llegada de la Calidad a México..... | 62 |
| 4.2 ¿Por qué los programas de Calidad no han funcionado en el País?..... | 64 |
| 4.3 La Calidad Total como ayuda a las empresas..... | 66 |

CAPÍTULO V

MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL EN MÉXICO

| | |
|---|----|
| 5.1 ¿Qué es el Modelo Nacional para la Calidad Total?..... | 69 |
| 5.2 Filosofía del Modelo Nacional para la Calidad Total..... | 71 |
| 5.2.1 El Estilo Administrativo..... | 73 |
| 5.2.2 La estructura Organizacional..... | 74 |
| 5.3 El papel del Modelo Nacional para la Calidad Total..... | 75 |
| 5.3.1 El Ciclo Virtuoso del Progreso..... | 78 |
| 5.4 Propósitos del Modelo Nacional para la Calidad Total..... | 79 |
| 5.4.1 Principio que Sustentan el Modelo..... | 79 |
| 5.4.1.1 Enfoque al Cliente..... | 79 |
| 5.4.1.2 Liderazgo Efectivo y Ejemplar..... | 80 |
| 5.4.1.3 Personal Comprometido | 81 |
| 5.4.1.4 Compromiso con la Sociedad..... | 82 |
| 5.4.1.5 Mejora Continua e Innovación..... | 83 |
| 5.4.1.6 Pensamiento Sistémico..... | 84 |
| 5.4.1.7 Nueva Cultura Laboral..... | 85 |
| 5.5 Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad..... | 85 |

CAPÍTULO VI GLOBALIZACIÓN

| | |
|--|-----|
| 6.1 Antecedentes..... | 88 |
| 6.2 El Proceso de Globalización, Ajuste Estructural, y Transformaciones | 92 |
| 6.2.1 Los Procesos de Globalización en México..... | 93 |
| 6.2.2 Lo Bueno y Malo del Sistema Financiero..... | 97 |
| 6.3 Una Visión de México en el Siglo XXI..... | 100 |
| 6.4 Estándares en Economías, el Papel de las Instituciones y los Mercados para Fortalecer la Estabilidad del Sistema Financiero..... | 104 |
| 6.5 Capitalización del Mercado en Economías Emergentes..... | 106 |

CAPÍTULO VII COMPETITIVIDAD

| | |
|---|-----|
| 7.1 Competitividad..... | 108 |
| 7.2 Definición..... | 110 |
| 7.2.1 ¿Cómo Estimular la Competitividad?..... | 112 |
| 7.3 Ventaja Competitiva..... | 114 |
| 7.4 Tipos de Actividad..... | 118 |
| 7.5 Competencia y la Cadena de Valor..... | 118 |
| | |
| Conclusiones..... | 122 |
| Glosario de Términos..... | 124 |
| Bibliografía..... | 127 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la calidad es un tema de conversación cotidiana, el hablar, trabajar y producir con calidad se presente en el trabajo en las empresas esta es una herramienta indispensable para las organizaciones y esta las lleva la éxito en los mercados nacionales e internacionales.

Así mismo se dan a conocer las diferentes formas en las cuales la calidad a ayudado a la empresa y al individuo mismo para crear diferentes esquemas y gestiones de acuerdo a las necesidades con las que cuente la empresa para elaboración del producto.

Es por ello que se necesita la creación de nuevos sistemas de gestión de la calidad para la satisfacción del cliente , un sistema de calidad que se encuentra bien establecido ayuda a que la empresa se encuentre con una mayor productividad, utilidades y una obtener un posicionamiento del mercado tanto nacional como internacional.

Las empresas consideran a la calidad como la base para un buen desempeño tanto de los trabajadores como de la producción de la misma, esto también nos demuestra que el liderazgo y la producción son piezas claves para establecer sistemas de gestión de calidad.

Es por ello que la calidad total es considerada como una de las herramientas más importantes en las empresas no solo en los productos si no que también en los servicios y en los mercados internos y externos.

Por lo anterior la presente tesis esta enfocada a la calidad total; la evolución, orígenes, mercados externos, las alternativas que esta nos brinda, la globalización y la competitividad. Se considera que la calidad es una a aportación más para la mejora continua de nuestro país y de las empresas que existen en el mismo para impulsar, mejorar y aportar más diseños y cultura para la calidad tanto del personal como del producto de las empresas no importando el tamaño de esta.

CAPÍTULO I

LA CALIDAD

CAPÍTULO I

LA CALIDAD

1.1 Antecedentes de la calidad

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla N° 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de Damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización de este. Como consecuencia del alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX , con las aportaciones de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fué necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fué una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dió herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fué la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio. Esta necesidad llevó al control total de la calidad.

Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición,

confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

1.2 Definición de calidad

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- a) Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- b) Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- c) Despertar nuevas necesidades del cliente.
- d) Lograr productos y servicios con cero defectos.
- e) Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- f) Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- g) Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- h) Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- i) Sonreír a pesar de las adversidades.
- j) Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- k) Calidad no es un problema, es una solución.

El concepto de Calidad según:

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr.J.Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa: define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y

mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Rafael Picolo: Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

1.3 Evolución histórica del concepto de calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

| Etapa | Concepto | Finalidad |
|-------------------------------|--|---|
| Artesanal | Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer al cliente. ○ Satisfacer al artesano, por <u>el trabajo</u> bien hecho ○ Crear un <u>producto</u> único. |
| Revolución Industrial | Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica <u>Producción</u> con Calidad). | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer una gran <u>demanda</u> de <u>bienes</u>. ○ Obtener beneficios. |
| Segunda <u>Guerra</u> Mundial | Asegurar la <u>eficacia</u> del armamento sin importar el <u>costo</u> , con la mayor y más rápida producción (<u>Eficacia</u> + Plazo = Calidad) | Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso. |
| Posguerra (<u>Japón</u>) | Hacer las cosas bien a la primera | <ul style="list-style-type: none"> ○ Minimizar costps mediante la Calidad ○ Satisfacer al cliente ○ Ser competitivo |
| Postguerra (Resto del mundo) | Producir, cuanto más mejor | Satisfacer la gran <u>demanda</u> de <u>bienes</u> causada por la guerra |
| Control de Calidad | Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos. | Satisfacer las necesidades <u>técnicas</u> del producto. |
| Aseguramiento de la Calidad | Sistemas y <u>Procedimientos</u> de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer al cliente. ○ Prevenir errores. ○ Reducir costes. ○ Ser competitivo. |
| Calidad Total | Teoría de <u>la administración</u> empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacer tanto al cliente externo como interno. ○ Ser altamente competitivo. ○ Mejora Continua. |

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o [servicio](#) que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la [sociedad](#), y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las [organizaciones](#), no sólo para mantener su posición en el [mercado](#) sino incluso para asegurar su supervivencia.

1.4 PRINCIPALES PRECURSORES DE LA CALIDAD

1.4.1 Dr. Edward Deming

Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referirnos al padre de la misma y a sus seguidores. El Dr. Deming aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien.

En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos pero no quería? La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos Japoneses como producir calidad. Treinta años después, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado, "Si Japón puede, porque nosotros no" corporaciones como Ford, General Motors y Dow Chemical, por nombrar algunas se dieron cuenta y buscaron la asesoría de Deming. La vida de Deming se tornó un torbellino de consultas y conferencias.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico. Obviamente, esto era mucho mas largo, incluía mas procesos de los

que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

Deming se hizo disponible a la América corporativa en términos de consulta y a individuales a través de sus escritos y tours de seminarios por los próximos trece años de su vida. Aunque murió en 1993, su trabajo aún vive. Slogans de misión, tales como el de Ford " Calidad es el primer trabajo", son reconocidos en la industria; cursos empresariales son dictados usando sus principios como partes integrales del curriculum; y la abreviación TQM (Total Quality Management) es ampliamente conocido y comúnmente utilizado a través de la América corporativa.

1.4.1.1 Los catorce puntos para la gestión de la calidad según Edwards Deming

Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía. Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

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

Las empresas actualmente presentan dos tipos de problemas:

Los problemas de hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio.

Los problemas del futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo.

Para todos estos problemas la empresa debe tener presente lo siguiente:

Innovar: la dirección debe tener fe de que habrá un futuro y pensar y actuar acerca de:

- a) Los nuevos servicios y productos

- b) Los materiales
- c) El proceso de producción
- d) La formación del personal
- e) Los costos de producción
- f) Los costos de mercadeo
- g) Los costos del servicio

2. Adoptar la nueva filosofía

El mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no este comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación, a transportes con retrasos o cancelados porque el conductor no apareció.

3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.

Cuando la inspección o supervisión rutinaria es del 100% de la producción es porque se está aceptando la posibilidad de los defectos, esta es costosa e ineficiente. La calidad no se hace con la supervisión se hace mejorando el proceso de producción, ya que la supervisión, los desechos y el reproceso son acciones correctoras del proceso.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos los costos totales trabajando con un solo proveedor.

La nueva tarea del departamento de compras es ahora conocer a sus proveedores, sus productos y calidades, es necesario no sólo que los materiales y componentes sean excelentes cada uno por separado y en el momento de estar juntos, en el proceso de producción y para obtener un producto final con calidad óptima. Para esto es necesario que compras haga el seguimiento del material en todo el proceso aún hasta el cliente. Pero no basta sólo con que los materiales sean perfectos deben también ceñirse a las especificaciones y requisiciones exactas para el producto.

5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.

Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua.

6. Implantar la formación en el trabajo.

La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.

7. Adoptar e implantar el liderazgo.

La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y hasta el producto real.

8 .Desechar el miedo

Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro.

Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas.

9. Derribar las barreras entre las áreas de staff

Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas

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

La mayoría de estos avisos no están dirigidos a las personas adecuadas, se desvía el mensaje y puede crear reacción en las personas a quien no va dirigido. No deben ser sólo

para los operarios de producción, ya que para lograr los cero defectos depende de todo el sistema, es decir, de toda la organización.

Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento y crea la sensación de que la dirección no es consciente de las barreras que existen.

El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas puede ser una mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, en cada momento.

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

Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada

Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos. Si se tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtiene lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema

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

Las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos.

La rotación de personal crece al aumentar el número de artículos defectuosos y la rotación disminuye cuando los empleados tienen claro que la dirección está mejorando el proceso.

La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.

13. Estimular la educación y la auto mejora de todo mundo.

Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber.

La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

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

Un director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía “La Calidad”, romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este.

Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez. Además, todo el mundo puede formar parte de un equipo, el objetivo del equipo es mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa, puede conformarse por personas de diferentes áreas de staff.

1.4.2 Kaoru Ishikawa

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio. Ishikawa es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el

control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

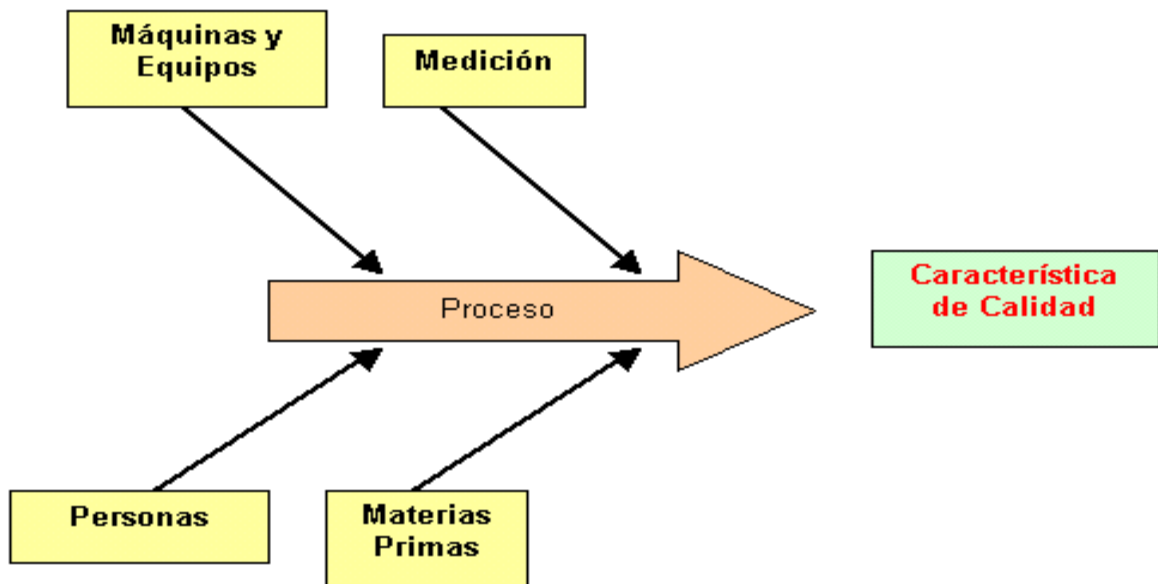
Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Schewhart. Algunos de sus libros más conocidos son: "Que es el CTC", "Guía de control de calidad", "Herramientas de Control de Calidad". Desarrollo de la calidad

Kaoru Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Es posible que la contribución más importante de Ishikawa haya sido su rol en el desarrollo de una estrategia de calidad japonesa. Para los japoneses la calidad es parte de sus propias vidas, no solo la aplican de arriba a abajo en una empresa, sino que también al producto, dentro del proceso de producción, tanto bajo el uso del cliente. Uno de los logros más importantes de la vida de Kaoru Ishikawa fue contribuir al éxito de los círculos de calidad. El diagrama de causa - efecto, frecuentemente llamado el diagrama de Ishikawa, posiblemente es el diagrama que lo hizo mayormente conocido. Este diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, es tan simple que cualquier persona lo puede aplicar. A pesar que los círculos de calidad se desarrollaron primero en Japón, se expandieron a más de 50 países, una expansión que Ishikawa jamás se hubiera imaginado. Originalmente, Ishikawa creía que los círculos dependían de factores únicos que se encontraban en la sociedad japonesa. Pero después de ver círculos creándose en Taiwan y Corea del Sur, él teorizó que los círculos de calidad pueden desarrollarse en cualquier país del mundo siempre y cuando dicho país utilizara el alfabeto Chino. El razonamiento de Ishikawa era que el alfabeto Chino, uno de los sistemas de escritura más difíciles pueden ser aprendidos solo con mucho estudio, en esa época el trabajo duro y el deseo de la educación se hicieron sumamente importantes en esos países.

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fué creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (**cabeza**), una línea principal (**Columna vertebral**), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (**espinas principales**). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (**espinas**), y así sucesivamente (**espinas menores**), según sean necesario.

“DIAGRAMA ESPINA DE PESCADO”



Juran, Análisis y Planeación de la Calidad.

1.4.2.1 Principales aportaciones de Ishikawa

a) Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa- efecto que lleva también su nombre (o de pescado).

b) El diagrama causa-efecto es utilizado como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción

c) De acuerdo con Ishikawa el control de calidad en Japón, tiene una característica muy peculiar, que es la participación de todos, desde los mas altos directivos hasta los empleados de mas bajo nivel jerárquico.

d) El doctor Ishikawa expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Y los efectos que causa son:

1. El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos
2. Los productos son más confiables
3. Los costos bajan
4. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales
5. Hay menos desperdicios y se procesa en menor cantidad
6. Se establece una técnica mejorada
7. Se disminuyen las inspecciones y pruebas
8. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales
9. Crecen las ventas
10. Los departamentos mejoran su relación entre ellos
11. Se disminuye la cantidad de reportes falsos
12. Se discute en un ambiente de madurez y democracia
13. Las juntas son más tranquilas y calmadas
14. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones
15. Las relaciones humanas mejoran

Las metas de los Círculos de Calidad son:

1. Que la empresa se desarrolle y mejore
2. Contribuir a los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades, para mejorar su potencial.

En los círculos de calidad se les enseñaban 7 herramientas a todos:

1. La Gráfica de Pareto
2. El diagrama de causa-efecto
3. La estratificación
4. La hoja de verificación
5. El histograma
6. El diagrama de dispersión
7. La Gráfica de Control de Shewhart.

1.4.3 WILLIAM OUCHI

William Ouchi es autor de *la teoría Z*: ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés? Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano. Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inicio el estudio de empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según el autor, "la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso" lo cual es considerado la base de su teoría.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- a) Confianza en la gente y de ésta para la organización
- b) Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- c) Relaciones sociales más estrechas

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

1.4.4 Philip Crosby

Norteamericano, creador del concepto "cero defectos"(CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fué director de calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplico las bases de su método.

Él desarrolló un concepto denominado los "Absolutos de la calidad total", cuyos principios son:

- 1° La calidad se define como cumplimiento de requisitos
- 2° El sistema de calidad es la prevención
- 3° El estándar de realización es cero defectos
- 4° La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

En lo que respecta a la dirección, "estableció" un modelo que él llama de "**administración preventiva**" y en la Definición Sistema Estándar Medida "**Todo trabajo es un proceso.**"

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

Primero: " La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. 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 defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta ensamblar bien un auto que hacerlo mal; no cuesta más surtir bien un pedido que despacharlo equivocado, no cuesta mas programar bien que mal. Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etcétera. Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez", y no habrá un "punto de equilibrio" entre beneficios y costo de calidad.

Tercero: "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

1.4.4.1 Principales aportaciones de Crosby

Él implementa la palabra de la PREVENCIÓN como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que el paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se dá por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto nos originaria perdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto esta preparando al personal a fallar, así que "hay que prevenir y no corregir".

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

1. Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se vera motivado.

2. Administración profesional de la calidad. Deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

3. Programas originales. Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad:

1. Compromiso en la dirección
2. Equipos de mejoramiento de la calidad
3. Medición de la Calidad
4. Evaluación del costo de la calidad
5. Concientización de la calidad
6. Equipos de acción correctiva
7. Comités de acción
8. Capacitación
9. Día cero defecto
10. Establecimiento de metas
11. Eliminación de la causa de error
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad

4. **Reconocimiento:** Debemos de apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad, Esto podemos hacerlo mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

1.4.5 Joseph M. Juran

Juran ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses". Quizás lo más importante, es que es reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí provienen los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fué hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura y consulta.

Hoy Juran enfoca su atención en una nueva misión: repara la deuda que siente que le debe al país que le brinda la gran oportunidad y el éxito excepcional. Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".¹

La planificación de la calidad es uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) están interrelacionados. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, productos tales como facturas, películas de polietileno, contrato de ventas, llamadas de asistencia técnica y diseños nuevos para los bienes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas. Su trabajo es producir el producto. Al ir al proceso, vemos que el proceso es deficiente: se pierde el 20% del esfuerzo operativo, porque el trabajo se debe rehacer debido a las deficiencias de la calidad. Esta pérdida se hace crónica porque el proceso se planifico así. Bajo patrones convencionales de responsabilidad, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar esa pérdida crónica planificada. En vez de ello, lo

¹ Análisis y Planeación de la Calidad. Juran, J. M. F.M. Gryna. (1998). McGraw Hill / Interamericana de México, Tercera Edición.

que hacen es realizar el control de calidad para evitar que las cosas empeoren. Si echamos una mirada alrededor, pronto vemos que esos tres procesos (planificación, control, y mejora) han estado presentes durante algún tiempo.

a) **Planeación de la calidad.** Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

b) **Control de la calidad.** Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

c) **Mejora de la calidad.** Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

1.4.5.1 Principales aportaciones de Joseph M. 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”.

a) 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.

b) La **calidad de diseño** 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.

c) La **calidad de conformancia** 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.

d) 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.

e) El **servicio técnico** por último este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico, debe estar latamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que esta en buenas manos.

La trilogía de la calidad

El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones, según Juran:

- 1) Control de calidad
- 2) Mejora de nivel o cambio significativo
- 3) Planeación de la calidad

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

Acciones de control: Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control.

Acciones de mejora de nivel: Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.

Acciones de planeación de calidad: aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del

proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

1.4.6 Shingijutsu Kaizen

El Kaizen es una cultura de la mejora continua centrada en la eliminación de los desperdicios y despilfarros en todos los sistemas y procesos de una organización. El kaizen centra su esfuerzo en la gente, pues es ella la que termina haciendo realidad sus postulados. El objetivo es mejorar de forma continua y sistemática los niveles de calidad, logrando un óptimo control y reducción de los costos, al mismo tiempo que hace factible lograr una entrega a tiempo. El Kaizen transforma a las empresas en competidoras globales de excelencia. Según Eliyahu Goldratt “la mejora continua será un tema cada vez más crítico a medida que nos adentremos en el siglo XXI”.

El Kaizen consiste en cuatro elementos claves que son:

- a) La calidad
- b) El esfuerzo
- c) La voluntad de mejorar
- d) Y, la comunicación efectiva

El Sistema de Producción Toyota es apoyado por dos conceptos esenciales que son el “**Just in Time**” y la “**autonomización**”, las cuales contribuyen a lograr la “producción llana” (Heijunka).

El Kaizen no sólo representa un sistema gradual de cambio, constituye al mismo tiempo un enfoque revolucionario de ver y apreciar los procesos y actividades, alterando la manera tradicional de gestionar una empresa.

Generalmente los métodos de gestión tradicional de la producción adolecen de cuatro graves defectos e inconvenientes:

1. Por un lado, todo lo atinente a la Predicción sobre las ventas y necesidades, con fuertes alteraciones, e importantes diferencias entre la demanda real y la producción efectivizada.
2. Sobre el Planeamiento de la Producción, con fuertes inconvenientes en materia de control de inventarios, tiempos de respuestas para hacer frente a los cambios del mercado y profundas irregularidades (crestas y valles) en las cantidades producidas.
3. Los Sistemas de Producción, con altos tiempos de preparación, problemas para el cambio de herramientas, importantes “cuellos de botella”, prolongados procesos de transformación y problemas constantes en materia de calidad (con altos porcentajes de scrap y reprocesos).
4. Y, los Almacenes (control de inventarios inexactos, papeleo creciente, excesiva utilización de superficie para almacenamiento, pérdidas por obsolescencia, descomposición de materiales e insumos, etc.).

Estos inconvenientes propios de las empresas consideradas como tradicionales por su apego a los principios y paradigmas taylorianos y fordistas, que tuvieron un gran éxito, sobre todo en las empresas norteamericanas, con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial y hasta prácticamente la Crisis del Petróleo de 1973, hoy ya no permiten a las empresas poder competir, sino tampoco subsistir dados los fuertes cambios operados en el entorno.

El Shingijutsu concentra su esfuerzo en la gestión de excelencia en materia del factor (recurso) tiempo, y la mejor manera de lograr ello es eliminando restricciones negativas, produciendo productos y servicios de calidad “a la primera”, eliminando irregularidades en los procesos productivos, reduciendo los tiempos de respuestas y los plazos tanto de desarrollo como de producción de los bienes, y como consecuencia lograr un incremento en los niveles de rotación, con todas las implicancias que esto último tiene financieramente en materia de liquidez y rentabilidad.

1.4.6.1 Principios de Kaizen

El Kaizen opera sobre la base de cuatro principios fundamentales que son:

- a) Principio de Restricciones Positivas
- b) Principio de Restricciones negativas
- c) Principio de Enfoque
- d) Principio de Facilitador

a) El ***Principio de Restricciones Positivas***: implica crear condicionantes que impidan la generación o procesamiento de productos con defectos o fallas. Así por ejemplo la generación de “cero” inventarios, y aprovisionamiento ajustado a las necesidades (tanto en tiempo como en cantidad) impide la generación de productos de mala calidad, pues no se contará con insumos o productos terminados que reemplacen a los que poseen fallas o defectos. Por lo tanto, la eliminación o reducción drástica de inventarios es una restricción que tiene por objetivo obligar a recibir y procesar productos conforme a las especificaciones.

Otros ejemplos de restricciones positivas son las paradas de los procesos productivos al detectarse una anomalía, interrupción que si bien es costosa, justamente a raíz de tal costo obliga a la búsqueda de la causa raíz para cada problema e inconveniente a los efectos de evitar futuras nuevas interrupciones, evitando actuar sólo sobre los síntomas.

La Administración por Presupuesto (o *Administración en Base a Presupuesto – ABP*) obliga a los directivos a gestionar la empresa de tal forma de hacer factible lo presupuestado, salvo causas ajenas o de fuerza mayor, aún así la empresa debe gestionarse de forma tal de que los resultados se aproximen lo máximo posible a lo presupuestado. De tal modo ésta forma de gestión constituye también una Restricción Positiva.

b) El *Principio de Restricción Negativa*: se basa en la existencia de “*cuellos de botella*” que tienden a frenar, interrumpir o hacer más lento el normal desarrollo de las actividades y procesamiento de los productos o servicios.

Así pues, deben crearse restricciones positivas, y eliminarse cuellos de botella (restricciones negativas).

c) El tercer principio es el de *Enfoque*: Toda organización tiene un número limitado de recursos, y la mejor forma de aprovechar de ellos es enfocándolos a las actividades en las cuales la organización posee mayor competitividad. De allí la necesidad de saber reconocer que si bien es menester aplicar la mejora continua a todos y cada uno de los procesos de la empresa, existen ciertos y determinados procesos los cuales son conveniente su separación de la empresa, vía tercerización o la creación de entes “satélites”. Si pretendemos hacer deportes a nivel olímpico no podemos dedicarnos a mejorar nuestra performance en natación, salto en alto y trampolín, mejor será que nos *enfocemos* en aquello en lo cual somos mejores y tengamos posibilidades de ganar, concentrando por lo tanto en ello nuestro esfuerzo de mejora continua. *Nunca tal analogía ha sido tan importante y fundamental de comprender y aplicar.*

Así la empresa Nike está enfocada en las actividades de investigación y diseño, como de marketing, tercerizando la producción y distribución, de modo tal de poder competir con posibilidades con otras marcas como Adidas o Converse entre otras.

d) El cuarto principio concierne a la *facilitación de las tareas*: actividades y procesos, mediante la autonomización, los procesos de simplificación, la automatización (comprendida la robotización), el poka yoke y la reingeniería de procesos, entre otros.

De tal forma, al recrear los procesos y actividades de una empresa debemos preguntarnos:

¿En que actividades y procesos debemos enfocarnos? ¿Qué actividades podemos y/o debemos tercerizar?

¿Qué restricciones positivas debemos generar?

¿Cuáles son los cuellos de Botella?, ¿Qué debemos hacer para superarlos?

¿Qué procesos y actividades podemos simplificar?, ¿Dónde debemos aplicar la reingeniería?, ¿Qué podemos simplificar de los productos, servicios, procesos y actividades?, ¿Qué actividades deben ser automatizadas?

Alrededor de éstos principios giran los métodos del *Kaizen* y el *Just in Time*, por cuanto la mejora de la calidad permite superar las *restricciones*, la mejora del layout y de los procesamientos en cuanto a calidad, productividad y tiempos hace factible superar los *cuellos de botella* (como por ejemplo los tiempos para cambios de herramientas o tiempos de preparación), la reingeniería hace más *fáciles* los procesos, y todo ello debe lograrse concentrando los recursos en las áreas y procesos en los cuales la empresa disponga de claras ventajas competitivas (*enfoque*), lo cual es vital en una época de actividades a nivel global.

CAPÍTULO II

CALIDAD TOTAL

CAPÍTULO II

CALIDAD TOTAL

2.1 ORIGENES DE LA CALIDAD TOTAL

2.1.1 El hombre de las cavernas.

Esta época es llamada así, debido a que los antiguos hombres habitaban en cuevas. Su principal actividad era abastecerse de comida, y vivían prácticamente de la recolección de

los productos que encontraban en la naturaleza. Eran seres nómadas, y su organización era simple, y muy parecida a la de ciertos grupos de animales, tenían un líder, y todos realizaban las mismas actividades como la pesca, la caza, la recolección, etc. Y guardaban respeto hacia las mujeres.

En esta era, también llamada de recolección, la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

2.1.1.1 La usufactura

Consistía en elaborar un producto para usarlo uno mismo.

Para esta actividad, el hombre desarrolló los primeros conocimientos científicos que tuvo, para poder elaborar las herramientas que necesitaría para cazar, pescar, etc. Como arcos, flechas, cuchillos, vestimentas.

Con el paso del tiempo, el hombre se dió cuenta de que él podía mejorar la calidad de sus alimentos, así que decidió experimentar y mejorar desde sus armas, sus métodos de agricultura y así fué como desarrollo su propia tecnología, pasando de la era de las cavernas, a la era de los metales.

Desde entonces, la administración de la calidad, surge como un proceso para mejorar el conocimiento y la posición del hombre.

2.1.1.2 La manufactura

Con el crecimiento demográfico de las tribus, se fueron transformando en comunidades, y fue necesario modificar los sistemas de organización y los líderes se convirtieron en gobernantes, nacieron los templos, los palacios, los sacerdotes, y el conocimiento comenzó a centralizarse.

Este mismo crecimiento exigió que las tareas se organizaran de una forma mas perfeccionada, y el trabajo se especializo de tal forma que surgieron los artesanos, y los especialistas; y se creo la burocracia.

El artesano destacaba por la elaboración de determinado producto: el fundidor, que fabricaba armas, herramientas y utensilios; el curtidor, que curtía las pieles; y el alfarero elaboraba vasijas y artículos de barro.

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La Segunda [Guerra Mundial](#) dejó la [economía](#) nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los [mercados](#) internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al [mercado](#) gracias a la [adopción](#) de los [sistemas de calidad](#). Los resultados fueron que [Japón](#) registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. [Europa](#) tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), [organización](#) que apuesta por los [modelos](#) de [gestión de calidad](#) total (GTC o TQM), [estrategias](#) encaminadas a optimizar los [recursos](#), reducir costos y mejorar los resultados, con el [objetivo](#) de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de [gestión](#) de sus responsables; se debe elegir un problema [concreto](#), y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.

- Pero habrá que tener en claro que el [producto/servicio](#) ya no será el punto principal de calidad.

Los [principios](#) elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.

El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

2.2 ¿Qué es la Calidad Total?

La calidad total es un [concepto](#), una filosofía, una [estrategia](#), un [modelo](#) de hacer [negocios](#) y está localizado hacia el [cliente](#).

La calidad total no solo se refiere al [producto](#) o [servicio](#) en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando [una empresa](#) como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el [gerente](#), hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los [objetivos](#) empresariales.

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

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la [dirección](#).
- Reduce los [costos](#) aumentando la [productividad](#).

La [reingeniería](#) junto con la calidad total pueden llevar a [la empresa](#) a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una [empresa](#) amplia. Una de las [estructuras](#) más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de [redes](#), que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un [sistema](#) de [gestión](#) de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de [la empresa](#), poniendo especial énfasis en el [cliente](#) interno y en la mejora continua.

2.3 Concepto de Calidad Total

1. Calidad Orientada al producto exclusivamente
2. Considera al cliente externo
3. La responsabilidad de la Calidad es la unidad que la controla
4. La Calidad establece el fabricante
5. La Calidad pretende la detección de fallas
6. Exigencia de niveles de Calidad aceptable
7. La Calidad cuesta
8. La Calidad significa inspección
9. Predominio de la Q. Sobre la Calidad
10. La Calidad se controla
11. La Calidad es un factor operacional. Calidad afecta toda la actividad de la empresa
12. Considera al cliente externo e interno
13. La responsabilidad de la Calidad es de todos
14. La Calidad establece el cliente
15. La Calidad pretende la prevención de fallas
16. Cero errores, hacerlo bien desde la primera
17. La Calidad es rentable
18. La Calidad significa satisfacción
19. Predominio de la Calidad sobre la Q.
20. La Calidad, se fabrica, se produce

21. La Calidad es un factor estratégico

2.4 Definición de calidad total

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- a) Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo)
- b) Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo de la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- c) Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- d) Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- e) Involucramiento del proveedor en el sistema de calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- f) Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- g) Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión de la institución.
- h) Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del

siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

2.5 Importancia estratégica de la calidad total

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

2.6 CÍRCULOS DE CALIDAD

2.6.1 Antecedentes de los círculos de calidad

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a

aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- La gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los círculos de calidad.

Por lo tanto, la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

La evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

1. **Nivel de mantenimiento:** Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resta a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.
2. **Nivel sinérgico;** Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.
3. **Nivel ambiental:** Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

1. **La calidad:** Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación para la mayor parte de las empresas.
2. **La productividad:** Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
3. **La mejora de los costos:** El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir a los costos de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
4. **La motivación:** Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
5. **La integración:** Los círculos de la calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
6. **La reorganización:** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta organización.

2.7 Definición de los círculos de calidad

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

2.7.1 Características de los círculos de calidad

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es Voluntaria
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente , es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo dicho de jefes es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos , política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga el sistema.

- Deben participar diversas categorías laborales.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualatorios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica de trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por lo miembros y puede ir cambiando según el grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- “Brainstorming” o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo:

a) Hoja de Registro: este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca

cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

b) Muestreo: Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.

- Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información diversos tipos de gráficas (barras, lineales, curriculares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.

2.7.1.1 Papel de los círculos de calidad

Radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de posibles problemas.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente él por qué.

2.7.1.2 Propósitos de los círculos de calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en la calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea mas apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un

programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

2.7.1.3 Principios de los círculos de calidad

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas de todos los niveles
- Voluntariedad en la participación
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos
- Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor la tarea, un trabajo un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

1. El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
2. Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
3. Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
4. Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.
5. Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

2.7.1.4 Beneficios de los círculos de calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se

beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Los elementos decisivos para el éxito de los círculos de calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en:
 - Análisis estadístico.
 - Dinámicas de grupo.
 - Técnicas de resolución de problemas.
 - La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.

Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la empresa, y que ésta asuma el costo de la puesta en marcha.

2.8 El mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de [competitividad](#), más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida

por Frederick [Taylor](#), que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y [competitividad](#), donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.8.1 Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las [organizaciones](#) deben analizar los [procesos](#) utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las [organizaciones](#) crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, y hasta puedan llegar a ser líderes.

2.8.2 Ventajas del mejoramiento continuo

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de [procedimientos](#) puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un [consumo](#) menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los [avances tecnológicos](#).

2.8.3 Desventajas del mejoramiento continuo

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

CAPÍTULO III
MERCADOS EXTERNOS

CAPÍTULO III

MERCADOS EXTERNOS

Antecedentes históricos

Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el [trueque](#). Tras la aparición del [dinero](#), se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas [empresas](#) nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Entre las distintas clases de mercados se pueden distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones ([bolsas de valores](#)).

Concepto de mercado

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la [oferta](#) y la [demanda](#) para realizar las transacción de [bienes](#) y servicios a un determinado [precio](#).

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.

Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en [función](#) de los segmentos que los conforman, esto es, los [grupos](#) específicos compuestos por entes con [características](#) homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por [dinero](#). En un sentido económico general, mercado es un [grupo](#) de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Características del mercado

- a) El mercado está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda.
- b) Se realizan relaciones comerciales de transacciones de mercancías.
- c) Los precios de las mercancías tienden a unificarse y dichos precios se establecen por la oferta y la demanda.

Debemos ser capaces de descubrir las oportunidades para nuevos negocios y no suponer que todo será igual para siempre. Los tocadiscos ya han sido reemplazados por los toca-cassettes y recientemente los [CD's](#): ya no se usan reglas de [cálculo](#) y los computadores están ampliando su presencia en los hogares luego de haber conquistado el mercado de oficinas.

Si bien existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, existen 4 [métodos](#) formales para identificar nuevos negocios:

- a) Penetración en el mercado
- b) Desarrollo del mercado
- c) Desarrollo del producto
- d) Diversificación

a) En la penetración del mercado buscamos quitarle clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevos envases, etc.

b) En el desarrollo del mercado tratamos de captar nuevos clientes sin modificar el producto, por ejemplo los supermercados y los restaurantes abren locales en nuevas zonas, buscando nuevos clientes.

c) El desarrollo del producto, es la etapa de la vida de un producto nuevo y en la que se investigan sus características y la adecuación al mercado. Si son productos ya comercializados el objetivo es prolongar su vida dentro del mercado.

d) Diversificación, variedad de la gama de distintos productos de una misma marca. Para poder ubicar oportunidades de negocios es importante estudiar la situación en tres niveles:

a) El Entorno Nacional

b) El Sector Específico

c) El Consumidor

a) El Entorno Nacional

Se debe estar informado de los cambios en los campos político, económico, social y tecnológico. Hoy en día recibimos una fuerte influencia en nuestras actividades de las decisiones del gobierno, la marcha de la [economía](#), la [violencia](#), [la pobreza](#) y las sorprendentes y rápidas innovaciones tecnológicas.

En los últimos años las evoluciones de entorno han adquirido considerablemente importancia en la marcha de los negocios como consecuencia del evidente avance hacia un mercado libre y competitivo; una serie de monopolios han sido desarticulados y el excesivo reglamentarismo está siendo reemplazado por una legislación más promotora que controlista. Estos y muchos otros cambios en el entorno están ocurriendo lenta e inexorablemente.

b) El Sector Específico

Los cambios en el entorno causan diversos efectos en cada sector considerando el tipo de productos o servicios, la competencia, la producción, los precios y las tendencias de los consumidores.

c) El Consumidor

En un mercado de libre competencia, es el consumidor o comprador el que tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio.

Clases de mercado

Puesto que los mercados no están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas, según el monto de la mercancía.

a) Mercado Total.- conformado por [el universo](#) con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

b) Mercado Potencial.- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un [servicio](#), un bien están en condiciones de adquirirlas.

3.4.1 Mercado del consumidor

En este tipo de mercado los [bienes](#) y servicios son rentados o comprados por individuos para su uso [personal](#), no para ser comercializados. El mercado del [consumidor](#) es el más amplio que existe en un país.

El mercado consumidor es segmentado por límite de edad, [sexo](#), nivel de renta entre otros factores. Esas características contribuyen a la existencia de mercados potenciales que los consumidores podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los Mercados de Consumidor en [función](#) de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por [dinero](#).

En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, que afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

3.4.2 Mercado industrial

Esta formado por individuos y [organizaciones](#) que adquieren productos, materias primas y servicios para la [producción](#) de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones tan orientadas hacia un fin posterior.

En este mercado industrial se razona más la compra, utilizando [métodos](#) mas sofisticados (requerimientos a través de [computadoras](#)) o sencillos (a través de cotizaciones de pocos [proveedores](#)) pero siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejor [tiempo](#) de entrega más [créditos](#), se compra más volúmenes y se planea la compra; en este tipo de mercado existen pocos compradores en comparación con el mercado del consumidor, la compra se hace con fines de lucro.

Estos mercados se encuentran formados por empresas manufactureras, productores agrícolas, [industria](#) de la [construcción](#), [industrias](#) extractivas, industrias de la transformación, entre otras.

El [objetivo](#) más importante del mercado industrial es la obtención de utilidades, para lograrlo, se debe tener un alto grado de [conocimiento](#) de los proveedores y de los clientes, una [información](#) actualizada de como se encuentra la competencia, un [análisis](#) del medio, un conocimiento de las regularizaciones gubernamentales.

3.4.3 Mercado gubernamental

Este mercado está formado por las [instituciones](#) del [gobierno](#) o del sector público que adquieren los bienes o servicios para llevar a cabo sus principales [funciones](#). Estas funciones son principalmente de tipo social: por ejemplo, drenaje, pavimentación, limpieza, dado que el gobierno actualmente maneja una diversidad de actividades, se ha convertido en un gran mercado para revendedores y productores.

El gobierno compra muebles, equipo de [oficina](#), combustible, papelería, ropa. El mercado del gobierno no persigue un [consumo](#) personal ni tampoco el lucro; compra una mezcla de productos que considera necesarios para lograr el [mantenimiento](#) de la [sociedad](#).

3.4.4 Mercado de revendedores

Esta formado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros; a este mercado se le llama también de distribuidores o comercial y está conformado por mayoristas, minoristas, agentes, corredores.

Los revendedores también compran muchos bienes y servicios para operar su negocio suministros y equipos de oficina, bodegas, equipo para manejar [materiales](#), servicios legales, servicios eléctricos y suministros para el mantenimiento. En esta actividad de compra los revendedores no difieren en lo esencial de los fabricantes, las instituciones financieras y cualquier otro segmento del mercado empresarial.

En su función de compradores para la reventa lo que lo caracteriza y atrae especialmente la [atención](#) de sus proveedores. Si queremos revender un bien, debemos satisfacer el [cliente](#). Suele ser más difícil determinar que le gusta a un cliente externo que lo que le agrada a alguien dentro de la organización.

3.4.5 Mercado de organizaciones no lucrativas

Son aquellas instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales y otras instituciones de atención médica, [partidos políticos](#), [sindicatos](#) e instituciones de caridad. En realidad, todas ellas son organizaciones de [negocios](#). Sin embargo, en el pasado nuestra sociedad y junto con ella las instituciones no consideraban que un museo o

un hospital fueran [una empresa](#). Y todavía hoy a muchos les resulta incomodo concebir su [iglesia](#), [escuela](#) o partido político como una empresa. No obstante, esas organizaciones prácticamente hacen lo mismo que las empresas: ofrecen un producto, obteniendo dinero, efectúan [inversiones](#), contratan empleados y, por lo mismo, requieren una [dirección](#) profesión.

Las empresas no lucrativas también llevan a cabo campañas de Marketing, aunque no se les llame así, con el fin de captar millones de dólares en donativos. Por otra parte, invierten muchísimo dinero en la compra de bienes o servicios para financiar sus actividades.

Mercado Meta.- es aquel que esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que [la empresa](#) desea y decide captar.

Concepto de mercado meta

Esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la [gestión](#) de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.¹

Es la [planeación](#) de la [Mercadotecnia](#) en donde [la organización](#) comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la [organización](#). Un mercado meta es un [grupo](#) de [clientes](#) hace el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

Mezcla de Mercados

Lo primero es que los mercado metas deben ser compatibles con las metas y la [imagen](#) de la organización, una segunda guía consiste en la relacionar las oportunidades de mercado

¹ Marketing. [Concepto](#) y Estrategias 9na [Edición](#) por William Pride.

con los [recursos](#) de la compañía. El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.

La empresa tiene que identificar los segmentos de mercado a los que puede servir de forma más eficaz.

La [selección](#) de mercados meta requiere de tres pasos principales:

1- Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o [mezclas](#) de marketing distintos (segmentación de mercados)

2- Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar (selección de mercados meta)

3- Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado ([posicionamiento](#) en el mercado)

Estos beneficios no se obtienen de forma automática, sino que es el fruto de una preparación minuciosa y esmerada, y de otros factores. Para triunfar, los empresarios deben:

- Asegurar que su empresa tiene la capacidad necesaria para entrar en el mercado de [exportación](#);
- Determinar un mercado meta potencial, haciendo [encuestas](#) e investigaciones a nivel local;
- Empezar estudios completos de mercado, en el país productor y en el mercado meta;
- Estar convencidos de que la dedicación a una estrategia a largo plazo puede dar resultados significativos.

Características del mercado meta

- La primera es que los mercados metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

- El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.
- Las empresas deben generar utilidades.
- La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño se mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos de que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.
- Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen en el mercado para el producto o servicio.
- La gerencia debe preparar un pronóstico de ventas, normalmente para un periodo de un año. El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

3.5.2 Importancia del mercado meta

La importancia radica en que debido a la buena [planificación](#) de mercadotecnia la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización, eso orienta a los clientes a relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Por ello, el Mercado Meta en el mundo globalizado es altamente competitivo y hoy más que nunca, ya que los mercados se caracterizan por su creciente nivel de exigencia. En tales condiciones, articular con [eficiencia](#) la [calidad](#), el [valor](#) agregado y la capacidad de [negociación](#) tienen importancia decisiva para alcanzar éxito en la empresa, el difundir esos conceptos, así como la forma de llevarlos a la práctica, es una de las tareas que con mayor energía encara las organizaciones hoy en día.

3.6 Otros tipos de mercados

- **Mercado mayorista**

Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

- **Mercado Minorista**

Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

Una Nueva modalidad de este tipo de mercado lo tenemos en los llamados “Supermarkets” (Supermercados) de origen norteamericano, los que contribuyen grandes cadenas u organizaciones que mueven ingentes capitales.

En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

Los compradores intermediarios Industriales están formados por los compradores de bienes y servicios para revenderlos posteriormente o para facilitar la venta de otros productos. Ejemplo: mayoristas, minoristas, empresas de servicios, etc.

Teniendo en cuenta la [naturaleza](#) de los productos, los mercados pueden clasificarse en:

- Mercados de productos agropecuarios y procedentes del mar.
- Mercados de materia prima
- Mercados de productos técnicos o industriales.
- Mercado de productos manufacturados

- Mercados de Servicios.
- Mercado abierto.

Denominación utilizada para designar las operaciones de compra venta de fondo públicos realizadas por el banco central de un país. Estas operaciones constituyen uno de los mas importantes instrumentos de políticas económicas con el que cuentan los gobiernos para regular el volumen del dinero en circulación.

Mercado de Cambios

Denominación utilizada para designar las compras y ventas de divisas existen dos tipos principales:

1. Mercado de cambios al contado: es aquel en el que las operaciones de compra-venta de divisas se realizan para su entrega y pago en el momento o a los pocos días de ser contratadas.
2. Mercado de cambios de futuro: es aquel en el que las operaciones de compra-venta de divisas se realizan para su entrega y pago en una fecha futura previamente fijada.

Mercado de Capitales

Denominación que se [utiliza](#) para designar las diferencias operaciones financieras que se efectúan a medio y largo plazo y el conjunto de instituciones que facilitan la realización de tales operaciones. Comprende dos tipos principales:

- a) **Mercado de crédito:** Es aquel mercado en el que las operaciones financieras se realizan a través de préstamos de los bancos y de las instituciones de inversión.
- b) **Mercado de valores:** Es aquel en el que las operaciones de financiación se efectúan mediante las transacciones de diferentes títulos [valores](#) en la Bolsa de comercio.

Mercado de Cupones: Denominación [utilizada](#) para designar las operaciones de contratación de derechos de suscripción en las Bolsas de Comercio.

Mercado de Divisas: Denominación que se emplea para designar el conjunto de transacciones que se realizan con monedas extranjeras entre los diferentes bancos delegados, para atender las peticiones de sus correspondientes clientes.

Mercado de Ocasión: Expresión [utilizada](#) para designar aquellos lugares o establecimientos en los que se realizan transacciones de productos, en condiciones más ventajosas para los compradores que en los establecimientos habituales. La [razón](#) de ser de esta ventaja puede radicar en diferentes causas, como son, la venta de productos de segunda mano, fuera de moda, restos de existencias, con pequeños defectos.

Mercado de Dinero: Es aquel mercado en el que se realizan operaciones financieras a corto plazo, generalmente inferiores en un año.

CAPÍTULO IV

CALIDAD TOTAL UNA ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO

CAPÍTULO IV

CALIDAD TOTAL UNA ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO

4.1 La llegada de la calidad a México

A partir del 1ro. de enero de 1994, México forma parte del bloque económico de Norteamérica, a través de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá. Para las empresas mexicanas este tratado es una oportunidad pero es también un reto.

Recordemos que los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado Mexicano a partir de la década de los 40's fueron los siguientes:

- Este vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que generó,
- Mantuvo bajos los niveles impositivos,
- Ejerció un control político sindical,
- Obstaculizó las alzas salariales,
- Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera,
- Otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones,
- El sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Con tal política de industrialización, donde el Estado jugaba un papel protector, impulsor y dinámico, la industria floreció acostumbrada a: mercados seguros, no tener competidores agresivos y a estar siempre abrigada bajo el manto seguro del Estado.

Durante muchos años la política industrial fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la economía mexicana, han forzado a las organizaciones a ser eficientes y competitivas.

Francisco González Prado, Director General del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además, el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los

últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Por cierto que a nivel nacional no existen más de 200 empresas certificadas internacionalmente.

La oportunidad-reto a la que se enfrentan las empresas mexicanas las obliga a:

- Ser más competitivas en calidad, costo y servicios;
- Dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a las presiones competitivas; y
- Mejorar la calidad de todo el negocio, no sólo en las áreas de producción.

No podemos negar que se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y que se está intentando generar un movimiento de calidad total en el país, pero los esfuerzos son aún aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad. Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron o continúan promoviendo la calidad se encuentran: El Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO); NAFINSA, con su programa de apoyo a la productividad industrial; el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), entre otros.¹

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas mexicanas; la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

Además, es interesante reconocer que las empresas que llevan a cabo programas de calidad son transnacionales como: General Motors, Ford, Chrysler, Celanese, Condumex, Kodak, Nestlé, Roche, etc.; mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas; por ejemplo: Bimbo-Marinela, Seguros la Comercial, Petrocel, etc. También podemos incluir los casos de organizaciones dedicadas al comercio o a los servicios, como son el caso de Gigante y Banamex; y dentro del sector público podemos mencionar a Petróleos Mexicanos (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE),

¹ Colunga, Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: Management today en español. Sep. 1992. pág. 22-24.

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y el Sistema Metro que han reportado ciertos avances en sus intentos de transitar hacia un programa de calidad.

Pero una cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.²

4.2 ¿Por qué los programas de calidad no han funcionado en el país?

Esta es una pregunta difícil, la verdad es que no tenemos una respuesta y además tenemos varias dudas del buen funcionamiento de los programas de calidad, aún en aquellas empresas que han ganado el Premio Nacional de Calidad.

Ante todo hay que tener presente que la calidad total es sólo una parte de lo que se conoce como el modelo japonés. Este modelo incluye varias cosas, a saber: lo que Womack ha dado en llamar producción ligera, la cual para funcionar necesita del justo a tiempo (JAT), el cual a su vez necesita de una elevada capacitación de los trabajadores y una cuidadosa selección de subcontratistas. Ambos (trabajadores y subcontratistas) deben tener un proyecto a largo plazo en la empresa, Una vez reunido todo lo anterior se busca el cero defectos sin aumento de costos, con aumento de productividad, o sea calidad total.

Este modelo ha llamado la atención en diferentes momentos en nuestros países; ya en la década de los 50's Occidente vio con curiosidad lo que sucedía en aquel país Oriental, pero creyó que era un fenómeno cultural, propio del Japón. Fue incapaz de ver que en la Toyota, desde aquellos años, ya se trabajaba con el justo a tiempo.

² La empresa Roche, líder mundial productor de vitaminas, nutrimentos y productos químicos, obtuvo oficialmente la certificación de calidad ISO 9000 (International Standard Operations) para sus dos plantas que se encuentran en México, en apego a la norma ISO 9002. ISO 9000 es un certificado de calidad que surgió a raíz del establecimiento del Mercado Común Europeo (1992), el cual demandó la unificación de los estándares y parámetros internacionales de calidad, tiene 3 normas básicas: ISO 9001 que es la norma que cubre los requerimientos en diseño del producto, instalaciones, manufactura y servicio de postventa; ISO 9002, se aplica al control de las instalaciones y manufacturas del producto y por último ISO 9003, se enfoca a verificar la calidad en las pruebas finales del producto.

Para la década de los 70's el interés se centró básicamente en la calidad y en ese momento se dieron a conocer una serie de técnicas y métodos para lograrla; pero de nueva cuenta los ojos de Occidente no vieron la producción ligera y el J.A.T. que conlleva.

Es hasta los 80's y 90's que se cae en la cuenta de la producción ligera, esto con las obras de Ohno, Monden y el ya citado Womack, entre otros.

En Occidente el modelo japonés no ha sido adoptado como un todo, sino como un conjunto de técnicas y métodos aislados, que se toman de manera arbitraria para lograr, por lo general, mayor productividad. Además también se olvida la historicidad del modelo, el cual requiere del compromiso de los trabajadores, y este en Japón se logró en buena medida, debido a la derrota del movimiento obrero, ocurrida en la década de los 50's. Y la supremacía del proyecto del capital.

Es difícil entender el modelo japonés sin comprender aspectos como el empleo vitalicio, la antigüedad como elemento para la promoción interna o la diferenciación de salarios, éstos son fenómenos no presentes en Occidente. Así como en Oriente están ausentes las largas luchas por reivindicaciones que han llevado a cabo los trabajadores, sin que con esto queramos negar el movimiento obrero japonés.

Lo cierto es que el modelo japonés es irrepetible, por mucho que el concepto de producción ligera sea un intento de universalizarlo. Así que al implantarlo en otros países se pierde el sentido estricto japonés y se pasa a hablar de una variante del modelo como sucede con la industria automovilística europea etiquetada como la vía europea en la producción ligera.

Quizá, y nótese que decimos quizá, el que los programas de calidad fallen en nuestro país sea porque solo nos hemos centrado en un aspecto: la calidad, y perdemos de vista los otros elementos. Pero además creemos que para que un programa de esta naturaleza funcione es necesario mexicanizarlo, es decir adecuarlo a nuestra historicidad.

Nos queda una última pregunta: ¿Por qué en las empresas grandes, de México, los programas de calidad "parece" que sí funcionan? No tenemos una respuesta, más

lanzamos la hipótesis de que en buena medida esto se da por su gran capacidad económica y sus nexos con el know how extranjero.

4.3 La calidad total como ayuda a las empresas

Parece ser que hoy día existe un "boom" de la calidad, pero a pesar de esta euforia mundial en México sólo se vive el inicio de esta filosofía. En las empresas de nuestro país predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque, hay que ser justos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen altos niveles de calidad; así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

Los cambios económicos, junto con los tecnológicos, son quizá, los que más van a afectar la manera de hacer las cosas en México. No sólo es el Tratado de Libre Comercio (TLC) o la globalización de los mercados, que han obligado a nuestras empresas a producir mejor, al enfrentarse a una competencia más agresiva y decidida a ganar, sino que también se tiene que saber paliar las crisis económicas que sufren otros países y que afectan al nuestro.

En un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, los mexicanos deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil y a enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio.

Quizá la calidad total, que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda convertirse en la ayuda que necesitan las organizaciones mexicanas. Pero, ésta debe generalizarse y mexicanizarse, ya que el movimiento de calidad total se centra principalmente en grandes empresas transnacionales, y no en las medianas y pequeñas que son en su mayoría mexicanas. Estas empresas transnacionales, son dependientes de los conocimientos importados, principalmente de Estados Unidos, y no se deja ver la adecuación de este modelo a las condiciones del país, y mucho menos podemos hablar de innovación o producción de conocimientos propios, o sea, un modelo ad hoc en la cultura mexicana.

El modelo de calidad total ha funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos; pero no debemos perder de vista que estamos hablando de culturas diferentes a la nuestra, su moral y principios se mueven en otros ejes. El ejemplo más claro y más cercano lo tenemos con nuestro vecino del norte. El norteamericano regido por la ética calvinista, vive para trabajar y todo lo demás pasa a segundo término, en casos extremos hasta la misma familia; para ellos el tiempo es dinero y su obra en los negocios es directa. En cambio el mexicano trabaja para vivir, la familia es lo más importante, aún más que su trabajo y el tiempo es un marco de referencia, al cual rara vez se ajusta con tanta precisión, además le gusta socializar antes de entrar en los negocios. Esto es sólo un ejemplo que nos deja ver con claridad que estamos ante culturas diferentes.

Un modelo de calidad total, en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia; pero al hacer esto no cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de: calidad de vida.

CAPÍTULO V

MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

CAPÍTULO V

MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL .

5.1 ¿Qué es el modelo nacional para la calidad total?

El Modelo Nacional para la Calidad Total tiene como principal propósito impulsar la **competitividad** de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a **ser de clase mundial**.

Esto se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana, **los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total**, modificando o transformando su forma de *ser y de hacer*. La principal fuerza de esta transformación **es la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales** a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El Modelo Nacional para la Calidad Total refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de las organizaciones participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Su diseño, actualización e integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total, con amplia experiencia en su aplicación en organizaciones mexicanas, que representan a los sectores público, privado y académico incluyendo ramas productivas de servicio y manufactura.

El Modelo Nacional para la Calidad Total **no es prescriptivo**, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad.

Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.

El Modelo Nacional para la Calidad Total es una guía que **define a cualquier organización como un sistema**. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua.

Es también una herramienta para realizar el **diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que** permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad, al correlacionar tres dimensiones interdependientes:

ENFOQUE.- Diseño de sistemas y procesos, basado en conceptos y teorías sólidas de calidad, para buscar mejores formas de producir bienes o servicios.

IMPLANTACIÓN.- Aplicación de conceptos y teorías sólidas de calidad en sistemas y procesos, para crear y desarrollar una cultura organizacional de calidad.

RESULTADOS.- Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los "grupos de interés" de la organización (clientes, proveedores, accionistas, personal, comunidad inmediata, etc.).

Finalmente, el Modelo es un sistema de dirección que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad de clase mundial, y para asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

El elemento clave del desarrollo organizacional, se encuentra en la aplicación sistemática del Modelo en todas sus aplicaciones:

- a) **Para entender** a la organización como sistema,
- b) **Para diagnosticar** el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para su desarrollo,
- c) **Para planear** la creación de valor para los clientes y usuarios, y para el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia,
- d) **Para dar seguimiento** a su desarrollo, evolución y aprendizaje, y

e) **Para** asumir la Calidad Total como una *forma de ser*.

5.2 Filosofía del modelo nacional para la calidad total

México vive una nueva realidad, no sólo por el cambio de la situación política en el país, sino por las características de las dinámicas comerciales, sociales, económicas y políticas, que definen en su conjunto, las nuevas reglas del juego de la competitividad para las organizaciones y los países.

Comprender la nueva dinámica es una labor de estudio y reflexión que requiere análisis, síntesis y generación de teorías que soporten la estrategia de adaptación y cambio.

Es reconocido que el desarrollo tecnológico se está moviendo de forma acelerada en las últimas décadas; sin embargo, no es menor lo que está pasando a nivel social, en términos de las formas en que la gente se manifiesta, comunica e interrelaciona.

El desarrollo del conocimiento se ha convertido en la base del desarrollo en las organizaciones, y lo que más refuerza su valor y proyección en el largo plazo.

A nivel económico casi todos los Países están desarrollando y concretando bloques y tratados comerciales para integrar sus fuerzas competitivas, disminuir sus limitaciones y maximizar el desarrollo del empleo y la actividad económica interna. Lo anterior se complementa con estímulos fiscales, identificación de áreas de especialidad a nivel de cada país, y la posibilidad de adquirir tecnología y talento en cualquier parte del mundo.

La globalización requiere un estudio aparte, ya que si bien se han generado beneficios a nivel consumidor en términos de oferta y precios, con relación al empleo ha sucedido lo contrario, ya que las organizaciones se han dado a la tarea de maximizar el uso de recursos con una visión global y han eliminado la duplicidad de oficinas, plantas y empleos (muchas veces en forma mal planeada e injusta) para centralizar operaciones y especializar procesos en ciertas partes del planeta. Lo más grave está sucediendo en las cadenas productivas, en donde muchas organizaciones han tomado como bandera de competitividad la extorsión de sus proveedores; en la búsqueda de entregar mejores precios y beneficios para los consumidores, para que esto les permita mantener o ganar

mercado y/o incrementar las ganancias de sus accionistas. Así asfixian a sus cadenas de abasto, sin percatarse que tarde o temprano los efectos se revertirán.

A nivel organizacional los cambios se manifiestan de muchas formas. Las reglas han cambiado tanto, que no es posible esperar mejores resultados manteniendo las mismas fórmulas de trabajo. La dinámica exterior demanda una nueva dinámica interna. Lo anterior implica aprender nuevas técnicas y desaprender muchas otras.

Elevar o mantener el nivel competitivo implica: estudiar el "estado del arte" de los bienes o servicios o de sus sistemas de manufactura y mercadeo; desarrollar conocimiento y mejores formas de trabajar; generar cadenas y alianzas, internas y externas, basadas en el mutuo beneficio, el desarrollo y la complementariedad; diseñar y rediseñar sistemas, procesos, productos y servicios; generar redes de aprendizaje, discusión y diálogo, entre muchas otras.

Así pues, los tiempos actuales presentan una nueva realidad que se caracteriza por un cambio acelerado y continuo, impredecible y turbulento.

El Modelo Nacional para la Calidad Total no es una fórmula mágica, es un elemento de inspiración para el diseño de organizaciones en el presente y en el futuro con base en la comprensión de la dinámica de sus sistemas; es una herramienta de reflexión, basada en conceptos organizacionales sólidos y actuales; y es un sistema de evaluaciones y diagnósticos que permiten retar modelos mentales obsoletos, identificar oportunidades sobre la adaptación o rediseño de los sistemas y procesos, o sobre cómo mejorar las competencias del personal y de los equipos de trabajo.

5.2.1 El estilo administrativo

El mundo ha cambiado dramáticamente en el pasado reciente, lo que presenta nuevos retos importantes para el desarrollo de México. Apenas hace 10 ó 15 años el Internet y el teléfono celular no estaban en nuestras vidas. Hoy probablemente no pasamos un día sin tener contacto con estas tecnologías.

Las prácticas administrativas que en el pasado ayudaron a las organizaciones a ser exitosas, el día de hoy son estrategias obsoletas. La situación política, económica y social del país permitió que las organizaciones tuvieran una estructura muy grande de personal, en virtud de las limitaciones tecnológicas, la presión sindical, laboral y en forma un tanto oculta, pero real, también por la necesidad de ejercer mando y control sobre una gran cantidad de personal.

En el pasado, las organizaciones se diseñaban para "emplear y para hacer". Las organizaciones de la actualidad se diseñan para responder de forma inteligente e informada a las necesidades estratégicas de los "grupos de interés", primariamente relacionados con las mismas y por su "propuesta de valor" (es decir, su capacidad de ofrecer al mercado o a la sociedad bienes y servicios con mayor calidad y menor precio).

¿Por qué es necesario lo anterior? Las reglas del juego para tener éxito hoy son distintas. Antes el líder definía lo que se debía hacer y el cliente compraba lo que las organizaciones producían, era un mercado de oferentes. Hoy en día el cliente decide la opción que considera le da más valor y el líder organizacional orienta a su personal y dirige sus procesos a ganar la preferencia del cliente.

El mismo fenómeno está ocurriendo en el sector público, durante el siglo pasado la sociedad no tenía opinión, hoy la tiene. El organismo público que antes daba mal servicio, fomenta el exceso de trámites y la burocracia y hace difícil la vida de los ciudadanos o contribuyentes tiende a ser repudiado por la sociedad, que cada vez cuenta más con organismos intermedios de defensa y con leyes de transparencia y buen gobierno que favorecen la eficacia, la eficiencia, la productividad y la no corrupción en las actividades

gubernamentales. Ésta además se respalda por las nuevas leyes de transparencia informativa.

De esta manera, el control y autoridad que ejercía el supervisor del siglo pasado sobre su gente, se va sustituyendo por procesos bien definidos manejados por personal cada vez más competente.

Las organizaciones modernas se parecen más a un organismo vivo. Es fundamental tratar de entenderlas como un sistema para poder comprender mejor su funcionamiento, y también para poder maximizar sus resultados (entrega de valor a los "grupos de interés").

Estas organizaciones requieren un liderazgo promotor de la estrategia y de las interacciones entre los departamentos y sistemas que las componen, al estudiar continuamente la dinámica del ámbito en el que se mueven y al promover las adecuaciones necesarias.

El momento histórico que le toca vivir a las organizaciones privadas y públicas es privilegiado, no sólo por el papel que desempeñan al favorecer el crecimiento económico y el desarrollo democrático del país, sino por la posibilidad de constituirse en organizaciones modernas y ejemplares en términos de creación de valor, eficiencia, transparencia, imagen y desarrollo tecnológico, comunitario y de su personal.

5.2.2 La estructura organizacional

Las diferentes teorías administrativas han propuesto estructuras y conceptos organizacionales en los que la distribución del trabajo y del poder, responde a variables que tienden a maximizar la eficiencia de la organización.

En el pasado, las organizaciones simulaban funcionar como máquinas y el personal era concebido como parte de las mismas (enfoque administrativo "*mecánico*" o de "*causa-efecto*" o de "*mando y control*"). En el mundo actual las organizaciones tienen un enfoque orgánico ("*sistémico*" o de sistemas interdependientes e interactuantes), con características semejantes a los de un ser vivo.

Las distintas corrientes de administración se han basado en una serie de "*modelos mentales*" (creencias o paradigmas), que responden a su momento histórico y que soportan los distintos tipos de estructuras organizacionales. En la tabla siguiente se puede apreciar las diferencias entre las organizaciones de autoridad y control y sistémicas.

| Tipo de Estructura | Características | Modelo Mental |
|--------------------------------|--|---|
| Autoridad y Control (Mecánica) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Integrado por áreas y metas ○ El trabajo individual se define por descripciones de puesto con énfasis en sus fronteras de responsabilidad y autoridad. ○ El trabajo se diseño en base a funciones, tareas y responsabilidades. ○ La autoridad radica en el puesto, más que en la persona. ○ La organización de rige por políticas, normas, controles y reglamentos ○ División y especialización en el trabajo. ○ El control y el poder se ejercen de manera jerárquica. ○ Creación de espacios (o "feudos")de poder. ○ Las personas deben demostrar mérito para pertenecer a al organización . ○ Los actos administrativos, decisiones y reglas son formados por escrito. ○ Los objetivos y recompensas son las fuerzas motrices del desarrollo organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> ○ El personal debe hacer sólo lo que le corresponde. Si cada quien (personas y áreas) hacen lo que les corresponde los resultados organizacionales resultan según lo proyectado. ○ Para que el trabajo se haga correctamente y se obtengan resultados positivos se requiere controlar al personal y ejercer autoridad jerárquica. ○ El fin justifica los medios. Entre mas ambiciosos sean los objetivos y mas presión se genere sobre el personal mejores resultados obtendremos. ○ A través de la especialización se logra la máxima eficiencia. ○ Entre más se haga y se asegure la calidad más se va a vender y más ganancias se obtendrán. |
| Sistémica(u orgánica) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Integrada por sistemas, procesos y áreas de especialidad. ○ El trabajo individual se define por perfiles de roles y competencias para el talento existente. ○ El trabajo se diseña en función de las necesidades estratégicas de la organización de sus sistemas y procesos. El énfasis esta en los roles, interacciones y capacidad de aprender y crear. ○ No es aceptable que las estrategias y las órdenes provengan solo de la alta dirección . ○ Sistemas para lograr el compromiso de la gente y desarrollar su capacidad de aprendizaje a todos los niveles. ○ Los gerentes son diseñadores de sistemas. ○ Los gerentes encienden a la organización como un sistema, así como las fuerzas internas y externas que provocan el cambio. ○ La comprensión de la dinámica del sistema organizacional, de los propósitos comunes y de la autorrealización de personas son las fuerzas motrices del desarrollo organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Todo el personal tiene la capacidad de aprender y por lo tanto de aportar ideas para la organización. ○ Para que el trabajo se haga correctamente y se obtengan resultados positivos, se requiere promover el significado de los valores y de la estrategia, maximizar las interacciones clave, generar un ambiente propicio para el aprendizaje y facilitar los recursos que requieran los sistemas y procesos en su operación. ○ La organización necesita convertirse en una comunidad de aprendizaje para ser más competitiva. ○ Los resultado de alto desempeño de los equipos de trabajo son el efecto de sistemas y procesos diseñados para responder a las necesidades de los grupos de interés para crear valor. ○ La comprensión de la dinámicas de los sistemas permite identificar los elementos e interacciones clave para la creación de valor y para fomentar un modelo de desarrollo sustentable en la organización (pensamiento sistémico). |

www.monogafias.com

5.3 El papel del modelo nacional para la calidad total

El Modelo Nacional para la Calidad Total favorece el estilo de gestión que se requiere en la era actual de competitividad. Es un estilo fundamentado en la administración por sistemas, procesos y principios.

Se fundamenta en la teoría de sistemas. El diseño de la organización con un enfoque sistémico se basa en conceptualizar a la organización como un sistema, cuyos elementos son subsistemas y procesos interdependientes que integran un todo complejo, con el propósito

común y principal de crear valor para sus clientes, personal, proveedores, mercados y sociedad (misión de servicio a sus "grupos de interés").

Los requerimientos del Modelo Nacional para la Calidad Total, sirven de inspiración para que las organizaciones identifiquen o diseñen sus sistemas, procesos y/o metodologías, que al ser integradas favorecen un mejor funcionamiento del sistema organizacional.

La representación de los sistemas de la organización en forma de modelos, facilita la mejor comprensión del personal, ya que dimensiona los diversos aspectos involucrados y la forma en que interactúan.

Estos modelos se convierten en un medio para comprender y obtener conocimiento profundo sobre el funcionamiento de los fenómenos naturales y organizacionales, conocer las consecuencias y efectos de las estructuras sistémicas, de los cambios y decisiones que se ejercen sobre ellas

Para que este estilo administrativo opere, se requiere que los gerentes generen las condiciones y el medio ambiente propicio para la operación adecuada del sistema organizacional, lo cual producirá que los resultados de valor creado emerjan como consecuencia natural.

El medio ambiente adecuado lo generan los directivos y gerentes con base en tres de los principios de cualquier sistema:

a) **El principio de interdependencia**, para lo cual los directivos y gerentes se enfocan en desarrollar las interrelaciones clave;

b) **El principio de autorregulación**, para lo cual los gerentes identifican los detalles relevantes del trabajo y las capacidades de los individuos y grupos, internos y externos relacionados, para aprovechar la retroalimentación que generan y adaptarse a las nuevas condiciones; y

c) **El principio de diferenciación**, para lo cual los gerentes se enfocan en comprender y promover sus contribuciones específicas a las estrategias y factores críticos de éxito.

Se fundamenta en procesos, porque son éstos los responsables de agregar valor con base en la transformación de insumos en productos o servicios. Los procesos son los elementos tangibles para medir, controlar, analizar y consolidar operaciones consistentes y ciclos de mejora (mejores formas de trabajar con mejores resultados sostenidos). Asimismo, los procesos son los elementos sobre los que se aplican los roles y competencias del personal, es decir, permiten la consolidación de la cultura deseada.

Un sistema se integra por un conjunto de procesos interactuando. Mejores cadenas de procesos, resultan en mejores sistemas y estos a su vez en mejores resultados.

Se fundamenta en principios, porque la congruencia con los principios éticos y con los valores de la organización es lo que más favorece una armonía en las interacciones sociales y también para la edificación de un mejor futuro para nuestro país.

Los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total son el fundamento de la cultura que se desea promover en las organizaciones mexicanas; son el fundamento de un nuevo estilo de gestión que da respuesta a las necesidades del mundo actual; y son los criterios más adecuados para el diseño de los sistemas y procesos de la organización.

La incongruencia de los sistemas y procesos con estos principios, limita los avances que pueden alcanzar las organizaciones en la madurez de sus sistemas y por lo tanto sus aspiraciones para obtener el Premio Nacional de Calidad.

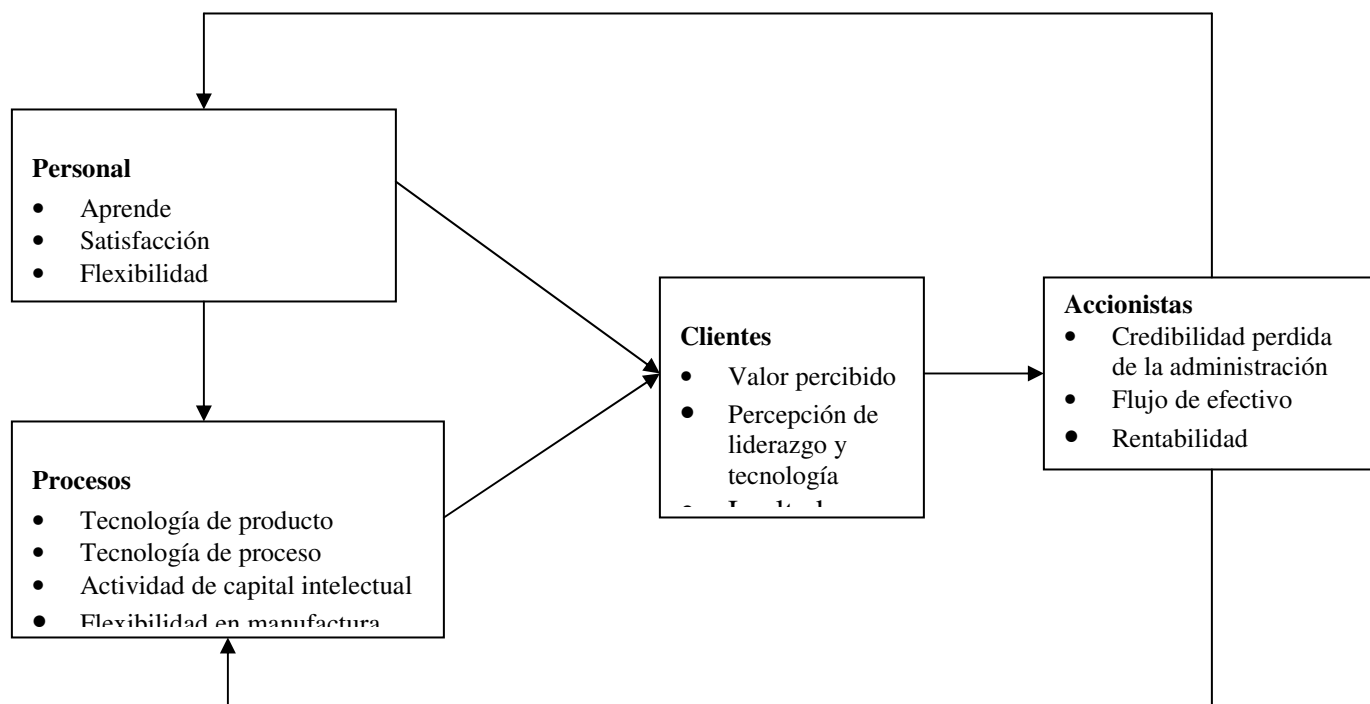
De esta manera el Modelo y sus herramientas de evaluación, promueven claramente una cultura fundamentada en estos principios. Las organizaciones que se encuentran en la fase de desarrollo no sólo deben rediseñar sus sistemas, sino cuestionar los "modelos mentales" en que se fundamentan.

5.3.1 El ciclo virtuoso del progreso

Hoy en día la mayor parte de las organizaciones definen sus objetivos en función de los rendimientos esperados por los accionistas, patrocinadores o grupos directivos. Los resultados de valor creado para estos grupos de interés, son un efecto del desempeño del sistema, no son la fuerza motriz esencial del sistema.

Cuando las organizaciones se enfocan en los efectos, el sistema organizacional se distorsiona. El despliegue de los objetivos se fundamenta en alcanzar un resultado que forzará a los grupos a programar su trabajo y proyectos en el propósito de alcanzar ese resultado. Cuando la programación del trabajo se define de esa manera, se exige a los sistemas rebasar su capacidad, el personal trabaja bajo una presión y exigencia innecesaria y las interacciones entre los procesos y sistemas no son armónicas, dado que cada área y persona tienen que lograr ciertos niveles de resultados, sin considerar la forma en que esto es resultado de un sistema bien integrado y no sólo como un sencillo proceso causa-efecto.

Valor Creado para los grupos de Interés



Colunga, Carlos en: Management today en español

Las organizaciones que centran su fuerza en la creación de valor para sus clientes, mercados y sociedad (misión de servicio), empiezan por generar las condiciones adecuadas para que el personal esté motivado y bien entrenado para operar procesos con tecnología de punta, que les permitirá crear valor excepcional para sus clientes.

5.4 Propósitos del modelo nacional para la calidad total

Los propósitos del Modelo Nacional para la Calidad Total son:

- Promover una cultura basada en los principios de este Modelo,
- Provocar efectividad de las organizaciones mexicanas en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados,
- Mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales,
- Promover el aprendizaje y la autoevaluación, y
- Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas.

5.4.1 Principios que sustentan el modelo

5.4.1.1 Enfoque al cliente

a) El enfoque a clientes es un concepto estratégico, que se orienta a ganar la participación de mercado y a la retención del cliente. Exige una sensibilidad constante a las necesidades y expectativas de los clientes y una comunicación continua con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.

b) El cliente define y juzga la calidad. La organización que aplica este principio, se orienta a la mejora continua de todos los procesos y sistemas que contribuyen directa o indirectamente a la competitividad, ya sea buscando crear valor superior (características de diferenciación), o para atender los factores críticos de los mercados y clientes.

c) La experiencia global de los clientes en su relación con la organización determina la percepción que ellos tienen del valor, de su propia satisfacción y de su permanencia.

d) El enfoque al cliente promueve la integración de alianzas y cadenas con los clientes y usuarios con la finalidad de maximizar la creación de valor bajo un esquema de crecimiento, y beneficios comunes.

e) La cercanía al cliente implica comprender sus necesidades, conocer sus aplicaciones presentes y futuras; estar atento a sus requerimientos, quejas sugerencias y necesidades de asistencia técnica; administrar las respuestas a sus requerimientos, así como estar atento a las oportunidades para crear valor y ganar el juego competitivo.

5.4.1.2 Liderazgo efectivo y ejemplar

a) Los líderes son responsables de la efectividad organizacional. Investigan, refieren y revisan las necesidades de todos sus grupos de interés. Desarrollan y comparten su visión de futuro, como una disciplina y no como una actividad; establecen objetivos, directrices y estrategias en función del conocimiento profundo de la dinámica del sistema organizacional, respondiendo a las prioridades y necesidades de todos los grupos de interés; despliegan sus intenciones de cambio y entienden cómo obtener los resultados esperados a través de un enfoque sistémico; revisan los avances y mejora de las interacciones entre los sistemas para un mejor desempeño global.

b) Los líderes diseñan la organización del mañana. Entienden a la organización como un sistema; dimensionan sus componentes e interacciones clave; crean una visión; y establecen directrices a partir de la definición de estrategias, y del diseño y rediseño de sus subsistemas y procesos, con la finalidad de crear valor superior al cliente y así ser más competitivos.

c) Los líderes están orientados al desarrollo del personal. Con base en la visión de largo plazo inspiran, motivan y alientan la creatividad e innovación del personal; generan una cultura de colaboración y búsqueda de propósitos comunes, motivados por la creación de valor para el cliente; definen guías de comportamientos y traducen los valores en

significados compartidos; modelan los valores y principios éticos para impulsar el desarrollo acelerado de la cultura deseada; visualizan al personal como "ser humano", no como "recurso", y se orientan a conducir el desarrollo del personal en elementos de realización y crecimiento; actúan como mentores y asesores aplicando liderazgo situacional según el grado de madurez de sus colaboradores.

d) Los líderes se desarrollan. Diseñan el perfil de competencias indispensables para que la organización alcance su visión y genere el crecimiento esperado; se evalúan continuamente con base en la opinión de sus compañeros, colaboradores, clientes y proveedores; generan y llevan a cabo planes de desarrollo para propiciar su evolución y favorecer la uniformidad requerida por la cultura deseada y las características competitivas de la organización.

e) Los líderes aplican el pensamiento sistémico. Retan sus "modelos mentales" continuamente para desaprender y desarrollar las competencias clave para la competitividad de la organización; estudian y comprenden con profundidad la estructura sistémica de su organización; identifican los elementos e interacciones clave que deben modificarse para crear valor y generar el crecimiento organizacional; entienden la consecuencias de sus acciones, y son capaces de sacrificar resultados de corto plazo para maximizar efectos positivos en el largo plazo.

5.4.1.3 Personal comprometido

a) Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma el conocimiento en práctica, es por ello que las organizaciones que aplican este principio, se abocan a proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas creativo del personal, lo cual requiere de espacios para la reflexión, el intercambio de puntos de vista, el análisis y el diálogo.

b) El hombre no es un recurso tampoco es capital de nadie. El ser humano por su naturaleza tiene todo lo que le rodea como recurso para crear. El desarrollo de sus competencias requiere de poner énfasis en su vocación en sus áreas sólidas y en sus oportunidades,

requiere que los jefes o líderes tomen el rol de un mentor con el propósito de maximizar el potencial creativo de su personal, mientras les acompañan en su crecimiento y realización.

c) Para lograr el nivel de desempeño requerido por la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, enfocado a la colaboración y trabajo en equipo.

d) El sistema de consecuencia de estas organizaciones, se basa en el refuerzo de la cultura deseada; no existe el incentivo fundamentado en resultados, ni la amenaza, como elementos inductivos de comportamientos. La cultura deseada se genera a partir que la Alta Dirección comparte significados, creencias, valores y rumbo organizacional; con sistemas bien diseñados que maximizan las interacciones e interdependencias; con el desarrollo de competencias, y con el medio ambiente adecuado para la realización del trabajo y su mejora continua.

5.4.1.4 Compromiso con la sociedad

a) La responsabilidad de la organización hacia la sociedad se hace patente en la práctica de la buena ciudadanía, lo cual incluye todas las operaciones de la organización en todo el ciclo de vida de sus productos y/o servicios, con un sentido ético de negocio, protección de la salud, seguridad, ambiente de la comunidad y soporte a su desarrollo continuo.

b) Para llevar a cabo lo anterior, es fundamental la planeación de la conservación y recuperación de los ecosistemas, la reducción de desperdicios y en general el desarrollo sustentable de la comunidad.

c) El compromiso con la sociedad implica la aplicación de valores en un ambiente abierto y transparente donde las leyes son acatadas, y donde se reconocen los derechos de los demás, toda vez que esto sea establecido por criterios claros de conducta y responsabilidad, así mismo incluye propósitos de ayuda hacia la comunidad, tales como mejora de la educación, servicios de salud, respeto y preservación ambiental, y el compartir prácticas en pro de la industria o sector de negocio.

d) Este compromiso adquiere su mayor dimensión en la práctica de esfuerzos comunes con vecinos, autoridades, competidores, grupos de la comunidad, instituciones de educación, entre otros, para el logro de causas de beneficio social.

5.4.1.5 Mejora continua e innovación

a) La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, por establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados. Mejora continua se refiere a la realización de cambios efectivos, ya que todas las mejoras requieren cambios pero no todos los cambios resultan en mejoras y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.

b) El talento del personal es un recurso de la organización. El diseño del trabajo es el elemento clave para lograr el alto desempeño y la calidad de vida. El trabajo diseñado con base en la integración de cadenas de valor enfocado al aprendizaje y la mejora continua, equivale a maximizar el potencial

c) La mejora continua es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo teorías de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No puede haber ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control.

d) Cuando la mejora e Innovación son planeadas, se convierten en el medio para proyectar la competitividad y la creación de valor para todos los grupos de interés.

e) La mejora continua requiere del enfoque a procesos, lo que debemos entender por la asignación de propiedad a "equipos de alto desempeño" que administran, mejoran y sostienen desempeños con base en propósitos integrales, no departamentales.

- Un mejor resultado sostenido, sólo puede ser producto de un mejor proceso.

- El control del proceso resulta en desempeños predecibles que marcan la pauta para la mejora continua.

- Son los datos y hechos los que le dan la objetividad al lenguaje y a la toma de decisiones y se fundamentan en la medición y el análisis de su desempeño.

f) La mejora continua requiere pensamiento sistémico para entender la relación entre los sistemas y poder prever y predecir sus efectos. La optimización del desempeño de un elemento, proceso o sistema, no garantiza el mejoramiento del desempeño organizacional.

g) La Innovación se refiere a saltos cuánticos efectuados sobre los sistemas, procesos, productos o servicios, para responder a las exigencias de los mercados o para poner en práctica la propuesta de valor organizacional.

h) La práctica de la innovación es una característica de las organizaciones de clase mundial. Generalmente implica la actividad proactiva de responder a necesidades potenciales de los mercados. Ser líder significa "crear el futuro", "caminar un paso adelante"...

i) Es común que las organizaciones líderes requieran innovar continuamente, tan sólo para mantener su condición.

5.4.1.6 Pensamiento sistémico

a) El pensamiento sistémico se basa en entender que las organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin.

b) El comprender a una organización como sistema requiere entender su propósito, sus interacciones y sus interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio ambiente.

c) El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

d) El pensamiento sistémico implica entender a la organización como un ente que continuamente cambia y aprende pues está inmersa en ciclos de retroalimentación de fuentes internas y externas cuya dinámica determina su comportamiento.

e) Las interacciones de los elementos de una organización al interior y al exterior de ésta no son lineales, proporcionales, ni inmediatas en tiempo y espacio; lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización si no se utiliza una perspectiva sistémica.

5.4.1.7 Nueva cultura laboral

Cambiar positivamente la mentalidad y la actitud en la forma de entender y de construir las relaciones laborales, el cambio que genera mejores personas, mejores mexicanos, mejores trabajadores, mejores empleados y promueve la participación, el cambio que incide en la satisfacción, productividad, responsabilidad y creatividad de las personas. Estos principios se fundamentan en:

b) La inclusión, como una estrategia que permite considerar interlocutores válidos ante sindicatos y organismos empresariales, sin privilegios ni exclusiones y sin la pretensión de reincidir en el control sindical desde los líderes, privilegiando así la inclusión y el respeto a la autonomía de las organizaciones intermedias.

a) La gradualidad, exigiendo cambios profundos sobre la manera de ser y de pensar de las personas, y sobre los hábitos contraídos a lo largo de nuestra vida. Requiere de un proceso de cambio cultural gradual.

5.5 Diagrama del modelo nacional para la calidad

El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes factores:

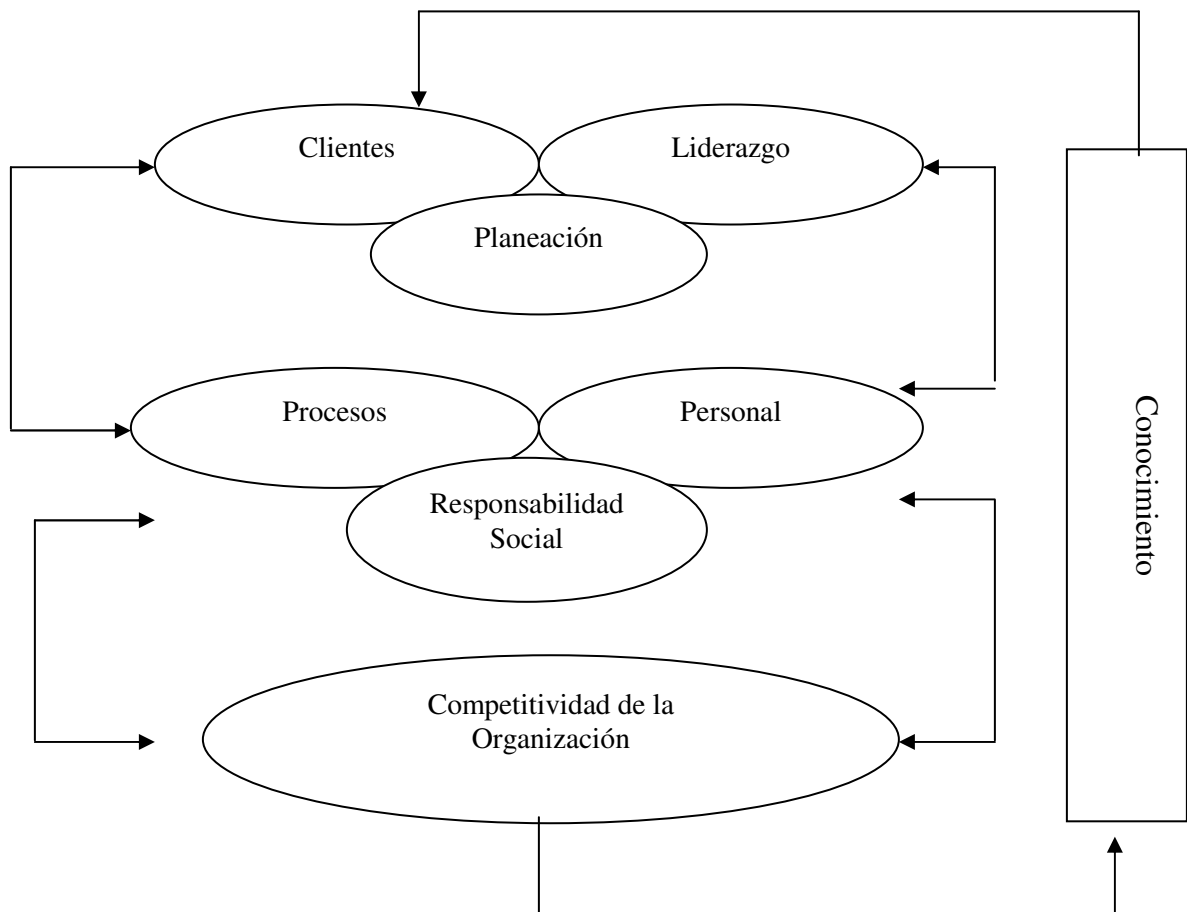
Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados.- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad



CAPITULO VI
GLOBALIZACIÓN

CAPITULO VI

GLOBALIZACIÓN

6.1 Antecedentes

La especie humana ha mostrado una fuerte tendencia a extender su presencia en todo el mundo. Mucho antes de que aparecieran las primeras civilizaciones, el ser [humano](#) ya se había extendido por la totalidad de la superficie terrestre, con excepción de la Antártida. La historia de las [civilizaciones](#) conocidas muestra también que la gran mayoría ha tenido sólidas vocaciones expansivas. Las investigaciones históricas sobre el poblamiento de las diversas partes del mundo, han puesto de manifiesto que los grandes océanos de la Tierra fueron cruzados varias veces por gran cantidad de civilizaciones. En este sentido la histórica travesía de [Cristóbal Colón](#) en [1492](#) no constituye en sí misma un hecho inédito, pero abrirá camino a una [expansión global de la civilización europea](#), que conquistará y colonizará bajo su dominio la mayor parte del mundo, casi con la única excepción de China y Japón. En [1494](#), en el primer tratado global de la historia, España y Portugal se reparten el mundo a ser conquistado por mitades, dividiendo el mundo en dos por la línea de [Tordesillas](#).

La inmensa transferencia de riquezas que comenzaron a fluir desde las colonias de todo el mundo hacia Europa generaron una acumulación de capital sin precedentes que dará origen a fines del [siglo XVIII](#) al [sistema capitalista industrial](#). En el [siglo XIX](#) se produce la primera *división internacional del trabajo*, básicamente asignando a Europa la producción de bienes industriales y a los países no europeos, mayoritariamente coloniales, la producción de materias primas y alimentos, guiándose por la [teoría de la ventaja comparativa](#) desarrollada por [Adam Smith](#) y [David Ricardo](#). Durante cinco siglos masas crecientes de población europea producirán grandes [migraciones](#) hacia todos los puntos de la Tierra. En las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX se produce una enorme expansión del transporte, las comunicaciones, el comercio y las inversiones internacionales. Los capitalistas individuales europeos y norteamericanos tienden a fusionarse para originar grandes empresas de capital colectivo con mayores posibilidades de influir en los mercados: son denominadas [corporaciones](#), trusts o [sociedades anónimas](#). Estas corporaciones europeas y norteamericanas comienzan a instalar filiales en todo el

mundo. Algunos estudiosos han denominado a este período como primera ola de mundialización.

En [1848](#), [Karl Marx](#) y [Fredrick Engels](#) describen la forma en que se conforma un mercado mundial y se desarrollan vínculos de interdependencia entre las naciones, postergando las peculiaridades nacionales:

La burguesía, al explotar el mercado mundial, da a la producción y al consumo de todos los países un sello cosmopolita. Entre los lamentos de los reaccionarios destruye los cimientos nacionales de la industria. Las viejas industrias nacionales se vienen a tierra, arrolladas por otras nuevas, cuya instauración es problema vital para todas las naciones civilizadas; por industrias que ya no transforman como antes las materias primas del país, sino las traídas de los climas más lejanos y cuyos productos encuentran salida no sólo dentro de las fronteras, sino en todas las partes del mundo. Brotan necesidades nuevas que ya no bastan a satisfacer, como en otro tiempo, los frutos del país, sino que reclaman para su satisfacción los productos de tierras remotas. Ya no reina aquel mercado local y nacional que se bastaba así mismo y donde no entraba nada de fuera; ahora, la red del comercio es universal y en ella entran, unidas por vínculos de interdependencia, todas las naciones. Y lo que acontece con la producción material, acontece también con la del espíritu. Los productos espirituales de las diferentes naciones vienen a formar un acervo común. Las limitaciones y peculiaridades del carácter nacional van pasando a segundo plano, y las literaturas locales y nacionales confluyen todas en una literatura universal. La burguesía, con el rápido perfeccionamiento de todos los medios de producción, con las facilidades increíbles de su red de comunicaciones, lleva la civilización hasta a las naciones más salvajes. El bajo precio de sus mercancías es la artillería pesada con la que derrumba todas las murallas de la China, con la que obliga a capitular a las tribus bárbaras más ariscas en su odio contra el extranjero. Obliga a todas las naciones a abrazar el régimen de producción de la burguesía o perecer; las obliga a implantar en su propio seno la llamada civilización, es decir, a hacerse burguesas. Crea un mundo hecho a su imagen y semejanza. ([Manifiesto del Partido Comunista](#))

Entre [1910](#) y [1945](#), una serie de crisis económicas, en particular la [gran depresión de 1929](#), y las dos sangrientas guerras mundiales (básicamente intra-europeas), causan

grandes sufrimientos a los pueblos y enormes daños a las economías, llevando a la retracción del volumen y la importancia de los flujos internacionales de comercio. En esas condiciones se produce en [1917](#) la [Revolución Rusa](#) que establece el primer estado comunista: la [Unión Soviética](#).

En [1945](#), poco antes de finalizar Segunda Guerra Mundial, las [Naciones Unidas](#), aún en proceso de constitución, realizan una Conferencia Financiera en [Bretton Woods](#) (EEUU), donde se decide crear el [Fondo Monetario Internacional](#) y el [Banco Mundial](#). Poco después, en [1947](#), se firma el [Acuerdo General de Aranceles y Comercio](#) (GATT), antecesor de la [OMC](#).

Al salir de la [Segunda Guerra Mundial](#) decenas de países del este de Europa organizarán Estados comunistas y formarán un [bloque comunista](#) conducido por la Unión Soviética, el [COMECON](#). El mundo comunista crecerá con nuevas revoluciones como la de [China](#) (1949), [Corea del Norte](#) (1952), [Cuba](#) (1959) y [Vietnam](#) (1970). Por su parte, los pueblos de las colonias europeas iniciaron una serie de luchas de descolonización que triunfaron en todos los casos y llevó a la creación de más de 100 nuevas naciones independientes. El mundo quedó dividido en dos bloques enfrentados en una [guerra fría](#) y conducidos por dos superpotencias: el bloque capitalista con el liderazgo indisputado de Estados Unidos y el bloque comunista con el liderazgo también indisputado de la [Unión Soviética](#). El poder atómico con que contaron ambos bloques expuso a la Humanidad al peligro de una [guerra nuclear](#) y, por primera vez, a la posibilidad de autodestruirse como especie. Este inédito peligro para la Humanidad, produjo el fenómeno mismo de "guerra fría", y generó por primera vez una conciencia global de destino común como especie.

Entre ambos "mundos" capitalista y comunista, emergió un [Tercer Mundo](#) que se organizó como [Movimiento de Países No Alineados](#) que, aún manteniendo cierta relación con uno o con los dos bloques, se mantenían neutrales en la confrontación global. En la década de [1960](#), [China](#), con un cuarto de la población mundial, se separa del bloque comunista soviético, y permanece básicamente aislada, sin siquiera tener representación en las [Naciones Unidas](#). Lentamente reorganizará sus relaciones con el resto del mundo, y fundamentalmente su economía, abriendo paso a una inédita (y poco estudiada) economía [socialista de mercado](#), denominada por otros como *liberalismo socialista*.

En ese mundo fragmentado de la segunda mitad del siglo XX la economía [capitalista](#) internacional se reorganizó en el marco de los [Acuerdos de Bretton Woods](#).

El comercio internacional se expandió. Las corporaciones y trusts europeos, norteamericanos y ahora también japoneses, se organizan definitivamente como [Empresas Multinacionales](#), con un gran poder económico y político. La [crisis del petróleo de 1973](#) impulsó una reorganización radical del capitalismo, fundada en la intensa promoción de la innovación tecnológica ([TIC](#)), la reforma total de la empresa y el desmantelamiento del Estado de Bienestar, históricamente impulsado por los gobiernos de [Reagan](#) en EEUU y [Thatcher](#) en Gran Bretaña.

El [16 de noviembre de 1989](#), se produjo la caída del [Muro de Berlín](#), abriendo camino a la implosión de la Unión Soviética en [1991](#) y la desaparición del bloque comunista. A partir de ese momento comenzó una nueva etapa histórica: **la globalización**.

| Evento | Resultado | Expresión de la globalización |
|-----------------------------|---|---|
| Surgimiento del habla | Diferenciación del hombre de los animales | Ampliación de la comunicación entre los hombres |
| Aparición del dinero | Creación de un mecanismo universal para la realización de las transacciones | Estandarización a escala mundial del mecanismo de intercambio de bienes |
| División social del trabajo | Especialización laboral cada vez mayor | Necesidad de constitución de grupos de proyectos multidisciplinares |

Bauman, Zygmunt. *La globalización: consecuencias humanas*.

Tabla 1. Relación de eventos que evidencian la presencia permanente de [la globalización](#) en la Historia

Globalización: el proceso asociado al desarrollo social mediante el cual se produce un incremento en la dependencia de todo tipo entre los individuos y entidades nacionales.

6.2 El proceso de globalización, ajuste estructural y transformaciones

La globalización¹ se puede entender como el conjunto de procesos que se están produciendo en forma simultánea. El conjunto de estos procesos es presidido por el desarrollo de las fuerzas productivas. En otras palabras, por el contenido tecnológico que caracteriza a cada proceso.

En primer lugar, constituye la ampliación de los flujos comerciales internacionales, diferenciado en la medida que privilegia los bienes y servicios de mayor contenido tecnológico. Un crecimiento de los flujos financieros internacionales, caracterizado por la preeminencia de mayores flujos de capital y falta de regulaciones gubernamentales. La internacionalización de los procesos de producción permite la ubicación de capitales donde puede generar más rentabilidad.²

La globalización trae la creciente dominación de la llamada producción flexible, basada en cambios tecnológicos que pavimentan el ingreso de la microelectrónica, la computación y la biotecnología. La globalización también ocasiona una transformación de las comunicaciones que impacta la producción y la cultura. Los procesos de globalización también se refieren a los fenómenos ecológicos que afectan a todos los países por igual. Finalmente, la globalización ocasiona una relación cambiante entre los fenómenos económicos, ecológicos y políticos que aún no se articulan adecuadamente y producen los problemas, aparentemente nuevos, de gobernabilidad que se conocen a nivel mundial.

La dependencia de los países entre sí no es algo nuevo. México, desde los años ochenta ha sido altamente dependiente del comercio exterior. Los movimientos libres de capital tampoco son algo nuevo en la historia, así como tampoco lo es la existencia de las empresas transnacionales. A finales del siglo XIX existía libre movimiento de capitales y

¹ El término globalización se comenzó a utilizar en las escuelas de negocios de los Estados Unidos de América a principios de los ochenta. El pensamiento liberal lo adoptó rápidamente y se convirtió en el centro de su discurso, especialmente por la preeminencia que a través de esos términos se le ha dado a la actividad de la empresa privada en relación a la actividad de los distintos gobiernos y por la idea de desregulación.

² Incluye el regreso de capitales a los países más desarrollados que introducen, cada vez con más éxito, en nuevas tecnologías.

el mercado internacional estaba prácticamente dominado por la actividad de empresas internacionales.

Lo nuevo está dado por el creciente proceso de liberalización de las economías en el cual están muy involucrados tres actores internacionales de este proceso. Estos actores son la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).³ Asimismo, lo nuevo está dado por el gran tamaño de los movimientos del comercio y las finanzas y el restrictivo tamaño de las migraciones, la sofisticada tecnología de los movimientos de capital y de las comunicaciones, y la concentración de poder no sólo económico, si no también político, de las grandes corporaciones. De igual manera, por la presión competitiva internacional para aumentar la productividad y reducir los costos.

A diferencia del antiguo Acuerdo General de Comercio y Aranceles (GATT), que sólo tenía jurisdicción sobre el sector industrial, la OMC también tiene jurisdicción sobre dos nuevos sectores, el sector agrícola y el sector de servicios (telecomunicaciones, bancos, etc.). El ámbito de su supervisión sobre libre intercambio se extiende en relación con el pasado, lo que unido a los cambios en el poder de voto (las decisiones se toman por mayoría y ya no por unanimidad) debiera apresurar el proceso de liberalización de la economía mundial.

6.2.1 Los procesos de globalización en México

Lo que el mundo experimenta, es un proceso de rearticulación por parte de los Estados nacionales del mundo a los cambios que experimenta la globalización a fines del siglo XX. Para efectos de superar una confusión corriente, es preciso separar lo que se entiende, por un lado, por procesos de globalización y, por el otro, por lo que son las políticas de globalización. Los procesos de globalización son todos los momentos por los cuales las cambiantes relaciones entre países hacen que la realidad mundial se haga más

³ El FMI y el BM incluyen en todos sus programas ingredientes, recomendaciones y condicionalidad relacionados con la liberalización de las economías de los países miembros con el objeto de establecer más simples y transparentes sistemas regulatorios que garanticen a cada uno de los países un ingreso equitativo a los mercados. Conjuntamente con lo anterior, el BM hace fuerte hincapié en los problemas de tipo social.

interdependiente. Son procesos objetivos impulsados por el desarrollo de las fuerzas productivas a escala mundial.

En la actualidad, México se enfrenta al reto de rearticularse a los procesos de globalización que están transformando el mundo. El desarrollo tecnológico está desplazando las formas de producción anteriores y está construyendo nuevos objetos culturales a nivel internacional.

México tiene que apropiarse de las nuevas tecnologías así como de las nuevas expresiones culturales. Es imprescindible que México someta los avances tecnológicos a sus propios objetivos políticos. Para ello se tiene que asumir los problemas tecnológicos de cada etapa de desarrollo y crear las instituciones permanentes para resolverlos.

El reto que el proceso de globalización le presenta a México es de rearticulación. Es decir, México ha quedado rezagada en el proceso de globalización por la falta de una política que defina con precisión hacia dónde se quiere encaminar el país. Es una decisión que el avance tecnológico y el desarrollo de las fuerzas productivas hacen imperativo y obligatorio.

La rearticulación de México a los procesos de globalización actuales requieren urgentemente nuevas políticas que eleven los niveles de educación y de salud de la población para enfrentar el reto. La elevación de los niveles de tecnología en los diferentes sectores de la producción evita la llamada dualidad y la dificultad que los trabajadores de un sector puedan trasladarse a otro. Esta situación, que actualmente prevalece en países en desarrollo, constituye uno de los principales frenos al desarrollo integral de los mismos.

El reto que presentan los procesos de globalización se centra en la capacidad de los países para rearticularse y integrarse de lleno a la dinámica social y económica internacional. La rearticulación responde a una realidad jerarquizada.

El problema más serio que enfrenta México, en relación con la globalización es el desconocimiento sobre la dinámica que existe a escala mundial en torno al desarrollo de la ciencia y la tecnología. Esta falta de conocimiento pone al país en una posición muy

desventajosa en todo lo que concierne al desarrollo del comercio mundial, y a la competencia a nivel internacional. El cambio fundamental se está dando por un desplazamiento del balance empresa-gobierno a favor de la primera. Cada vez hay más señales de la preeminencia de la empresa privada sobre los gobiernos, así como cada vez hay más señales de economía de libre empresa que de economía gubernamental. La actividad económica directa de los gobiernos es más cuestionada en áreas como educación, salud y seguridad que apoyen la puesta en práctica y mantenimiento de un marco jurídico y social que favorezca la libre actuación de la empresa privada.

La liberalización económica está concebida dentro del anterior marco jurídico y social y la misma no se refiere únicamente a objetivos específicos como la abolición de impedimentos al libre comercio o a los movimientos de capital, sino también a objetivos más generales como los relacionados con la flexibilización de la contratación laboral, la tenencia irrestricta de patrimonio y más generales aún como la reducción del tamaño del Estado y la venta o privatización de sus activos productivos.

La nueva política económica no sólo se ocupa de poner en práctica mecanismos orientados a propiciar el crecimiento de las economías y a mantener la estabilidad financiera y de precios, sino también a adoptar las reformas de primera, segunda y tercera generación. Las reformas de primera generación van encaminadas a fortalecer el ambiente macroeconómico de estabilidad y a propiciar un crecimiento de alta calidad.

Por otra parte, la nueva política económica le confiere a la empresa privada una amplia gama de atribuciones y responsabilidades en el campo de la producción de bienes y servicios, que depende en parte de las posibilidades de crecimiento de la economía mundial. El incremento del comercio y la producción en manos de las empresas transnacionales, los ingentes montos de financiamiento y de operaciones del mercado cambiario que permanentemente se mueven alrededor de nuestro mundo y la amplia utilización de moderna y sofisticada tecnología y comunicaciones en las operaciones de producción, comercio y finanzas a nivel mundial, nos indican que el proceso de globalización está en vigoroso desarrollo.

Los Estados nacionales solamente pueden influir sobre las empresas locales, en tanto que las empresas internacionales determinan cada vez más las características del proceso y establecen las reglas del juego. En consecuencia, cada vez más el Estado tiene grandes dificultades para tomar parte activa en atender las cuestiones sociales, la prestación de servicios públicos y el mantenimiento de los derechos de los desempleados. Hay que reconocer que a veces el Estado benefactor choca con los intereses de las fuerzas de la globalización; se crean fuertes presiones para que ese Estado se suprima, y las fuerzas que presionan en ese sentido a la larga terminan prevaleciendo.

La ubicación geográfica es un elemento crucial dentro del proceso de globalización. Por ejemplo, si Hong Kong hubiese tenido una localización geográfica diferente de la que tiene, eventualmente no se hubiese podido desarrollar en el comercio internacional.

En ese sentido, la posición geográfica de México, al pertenecer a uno de los bloques comerciales más grandes del mundo como el TLCAN, indica su posición estratégica dentro del proceso de globalización, y la realidad de que ese proceso no puede pasar desapercibido para México.⁴

La mercadotecnia de la globalización suele rebasar con frecuencia las potencialidades de ese proceso para solucionar los problemas económicos y sociales de los países en desarrollo. Se señala que la misma permitirá el rápido desarrollo de esas economías, la generación de riqueza compartida para sus habitantes y, más en general, el surgimiento de un bienestar amplio, creciente y duradero. Como evidencia empírica se muestra el caso de los países del sureste Asiático.

De hecho, los países que aparentemente han despegado gracias al proceso de globalización han debido tomar previamente a nivel interno una serie de medidas económicas, estructurales y políticas con el objeto de preparar sus economías a producir organizadamente y a competir, de tal suerte que la sola globalización de por sí no ha sido la causa del crecimiento. Por el contrario, los países que se presupone no han aprovechado

⁴ Desde la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLCAN), en enero de 1994, se han creado 12.8 millones de nuevos empleos en Estados Unidos, mientras que en México y Canadá, sólo se generaron 3.5 millones de plazas laborales, según datos de la Comisión del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La entrada en vigor del TLCAN representó para México la creación de 2.2 millones de puestos de trabajo en cuatro años, en tanto que para Canadá significó 1.3 millones.

la existencia de ese fenómeno, o lo han aprovechado poco, no han mostrado iniciativa para adoptar medidas que faciliten su acceso e inserción dentro de la economía globalizada.

Sin embargo, en los países emergentes, que han crecido a la sombra del fenómeno de la globalización, la existencia de desempleo y pobreza, y en el mejor de los casos, las condiciones de trabajo y la legislación laboral están lejos de lo requerido por la dignidad humana y las convenciones internacionales. En Asia, a pesar del rápido crecimiento en varios países, aún existen alrededor de 1000 millones de personas viviendo en pobreza y una gran cantidad de niños trabajando en empresas organizadas de producción. En Chile, después de más de una década de altas tasas de crecimiento, el porcentaje de pobres sigue siendo relativamente alto.

Es claro que sin una continua expansión del comercio externo y de la inversión, y de los puestos de trabajo creados a través de estos medios, habría en los países emergentes mucho más personas viviendo en situaciones desesperadas de pobreza que los que hay ahora. No obstante lo anterior, los países que no tienen capacidad de participar en la expansión del comercio mundial ni de atraer significativos montos de capital extranjero, corren el riesgo de rezagarse más del mundo desarrollado en términos de crecimiento y desarrollo humano. Para ellos la globalización puede ser una amenaza de marginalización y pobreza.

6.2.2 Lo bueno y malo del sistema financiero

Frecuentemente se ha atribuido a la ausencia de capital las dificultades de los países en desarrollo para iniciar y mantener programas de crecimiento de sus economías. En forma más explícita, se ha insistido en la conveniencia de que esos países adopten estrategias y políticas encaminadas a promover y facilitar el ingreso de capitales a través de la inversión extranjera. Algunos autores afirman que lo que es bueno para la inversión es bueno para el país y lo que es malo para la inversión es malo para el país.

Indiscutiblemente el desarrollo de los países ha requerido y requiere de capital. En adición a los aspectos teóricos macroeconómicos, empíricamente esto queda comprobado con el

apoyo del capital a la reconstrucción de la Europa occidental después de la Segunda Guerra Mundial, al desarrollo de Australia y al crecimiento vertiginoso de los países del sudeste asiático. En América Latina los recientes avances en términos de crecimiento y desarrollo han estado apoyados en gran parte por inversión internacional.

Detrás del fenómeno de los movimientos de capital por todo el mundo está el crecimiento energético del ahorro y de los fondos de pensión en los países industrializados occidentales. Ello origina cada vez más fondos para colocar a escala mundial puesto que los rendimientos domésticos no les son atractivos. Lo anterior anticipa también un incremento de movimientos de capital para los inicios del siglo XXI y es indicador del papel que tendrá el sistema financiero en el próximo siglo.

Aún en los mercados más liberalizados, la movilidad del capital no es espontánea, sino que la supuesta mano invisible del mercado tiene el rostro de administradores de fondos de pensión y de fondos de inversión. En ese sentido, uno, si no el único, de los estímulos externos para mudar los capitales a los países emergentes, por ejemplo, es el alto nivel de los retornos esperados.

La sustentabilidad de una política macroeconómica, es una de las razones para considerar la permanencia o no de las inversiones. Sin embargo, el exceso de fondos de inversión en un mercado tiende a sobrevaluar el costo de las operaciones originando un proceso de especulación financiera que dura hasta que los administradores del dinero deciden reajustar el mercado. Esto ocurre cuando un desarreglo macroeconómico, por leve que sea, genera objetivamente o no expectativas desfavorables y entonces se produce una espectacular salida de capitales ampliada por el síndrome del contagio. La reciente crisis financiera de los mercados asiáticos se enmarca dentro del modelo descrito anteriormente.¹

En los países en desarrollo, como en el caso de América Latina, las sociedades dependen del Estado en gran medida y éste afecta directamente a las personas por medio del empleo

¹ La integración de los países y regiones a escala mundial ha traído múltiples efectos, de los cuales los negativos son los más notables. Las crisis financieras se expanden por todo el mundo, con consecuencias para las economías reales, como el empobrecimiento, desempleo y la marginación.

público, de los contratos con el Estado y por el impacto de las medidas reguladoras sobre los individuos y la empresas. Consecuentemente, los intereses sectoriales se hacen sentir de forma extremadamente fuerte y, en algunos casos en forma virulenta; por lo general resolviéndose a favor de los que tienen más poder, y no necesariamente atendiendo al bien general de la sociedad.

A esto hay que añadir la frecuente desconexión entre democracia y racionalidad de las decisiones públicas. La democracia no necesariamente garantiza la racionalidad de las decisiones públicas, como tampoco la garantizaban los regímenes no democráticos.

Por otra parte, los dispares niveles de vida de las personas y los bajos salarios de la mayoría de la población fomentan conflictos extremos e incluso violentos y un exceso de demandas dirigidas al Estado. En consecuencia, las opciones electorales se presentan como asuntos de vida o muerte.

El papel de "laissez faire" que el neoliberalismo teóricamente le asigna al gobierno debiera de facilitar tanto el desarrollo y crecimiento de los países en desarrollo, como su eficiente inserción dentro del proceso de globalización mundial. Sin embargo hasta el momento, no existe un hecho concreto que venga en apoyo de ese supuesto.

En los países industrializados lo que actualmente causa temor e intranquilidad es el desplazamiento de la democracia hacia el mercado que se percibe, en tanto que en los países en desarrollo el temor es que la democracia completa no llegue sino hasta que se solucionen los problemas de crecimiento y desarrollo de esos países. Obviamente, ambas cosas son altamente preocupantes para todos los espíritus democráticos. En la actualidad, la actividad económica tiende a una cierta uniformidad en cuanto a la formulación y aplicación de políticas, ya que cada país se convierte en un competidor para mercados finitos y recursos escasos. Los países compiten para acceder a los recursos financieros, a la tecnología y a los mercados.

La estrategia de crecimiento de los países se configura en un contexto de economía abierta y en consecuencia se sustenta en las decisiones de inversión del sector privado nacional y, sobre todo, internacional. Esto último, en adición a que puede restar poder a las

comunidades, puede también debilitar la sostenibilidad de los programas de política económica de mediano plazo. En consecuencia, existe la tendencia cada vez más fuerte de aplicar paquetes de medidas económicas que incluyan mezclas balanceadas de mecanismos de mercado y regulatorios, elaborados en forma concertada entre el sector público y el sector privado sobre una base más bien pragmática más que ideológica.

El avance de la tecnología parece acentuar los diversos grados de desarrollo alcanzados por los países, lo que podría estar indicando que los beneficios de la tecnología y del proceso de globalización no están siendo compartidos. En el caso de los países en desarrollo, lo anterior podría estar explicado, por una parte, por el hecho de que los cambios tecnológicos frecuentemente cambian el espectro de las ventajas comparativas. Por otra parte, en el campo de las inversiones tecnológicas, los países en desarrollo van a la zaga por escasez de recursos, alejándose de la posibilidad de alcanzar el nivel tecnológico de los más desarrollados.

En el marco de la globalización, los empresarios son los forjadores de su propio destino, de acuerdo con la naturaleza propia de la actividad empresarial que consiste en ejercer una actividad económica autoresponsable; pero también son los forjadores del destino del conjunto de la economía. Por el contrario, los trabajadores son sujetos pasivos del proceso que actualmente se desarrolla y las organizaciones laborales parecen estar desorientadas con las nuevas realidades. Las empresas transnacionales rivales para continuar produciendo o distribuyendo bienes y servicios en el mercado internacional, prefieren acuerdos de oligopolio a las guerras de precios. Lo anterior les permite mantener un predominio de largo plazo en los mercados. Solamente cuando los acuerdos no son posibles se declaran las guerras, no directamente sino a través de los Estados, como en el caso de las empresas automotrices japonesas y norteamericanas.

6.3 Una visión de México en el siglo XXI

La integración nacional debe ser un esfuerzo emprendedor y progresivo. México deberá ser un país donde nacionales y extranjeros disfruten visitarlo, invertir y hacer negocios en él y residir en él. Deberá ser un país que con calidad de trabajo,

excelencia organizativa y justicia contribuya a la prosperidad material y al desarrollo cultural de sus habitantes y del mundo. Deberá ser un país de ciudadanos esforzados, cultos y educados, responsables y productivos con un profundo interés por sacar adelante al país y a sus coterráneos.

México deberá ser un país donde cada ciudadano esté tranquilo y se sienta seguro y cómodo. Esto significa que la prosperidad no sea sólo material sino también implique ausencia de peligros del crimen organizado, contaminación del medio ambiente y con una adecuada y eficiente red de seguridad social, pública o privada, para la protección de la salud, etc. Deberá ser un país de ciudadanos satisfechos, viviendo en paz y democracia y tratando de obtener el máximo provecho del proceso de globalización.

México continua mostrando las características de una sociedad poco estructurada, integrada y organizada. El crecimiento económico es escaso y su proceso de desarrollo está prácticamente estancado. El entorno económico del país deja mucho que desear en términos de influencia en el nivel de inversiones, en su productividad y, en términos más generales, en el uso eficiente de recursos. Si bien la tasa de inflación ha crecido poco, esto no se ha logrado a través de una política que impulse la productividad del país, sino más bien por medio de una política monetaria de restricción de la liquidez que ha desincentivado la obtención de crédito para la actividad productiva, en razón de las altas tasas de interés y ha fomentado la economía financiera o especulativa.

La falta de progreso social de los últimos años, incluido el presente, puede atribuirse en gran medida a tres factores principales: insuficiente crecimiento económico; incapacidad de los sectores público y privado de proporcionar incentivos, servicios y recursos a los más pobres para facilitarles su integración a la economía formal y; falta de inversiones en servicios sociales como educación primaria, atención primaria y preventiva de la salud, agua potable y saneamiento.

Por otra parte, la capacidad de participación de la población en el proceso de globalización a través del acceso a la tecnología es muy limitada. Esto explica en parte el hecho de que en nuestro país la globalización aunque afecta a todos no está

siendo aprovechada por todos. La mayoría de la población recibe varios de los efectos negativos en tanto sólo una minoría se beneficia de los aspectos positivos de la misma. La pobreza sigue siendo un fenómeno generalizado en el país. La malnutrición, la escasez de vivienda, el acceso inadecuado a los servicios básicos de salud y educación, junto con una erosión sostenida de los salarios reales, siguen caracterizando actualmente las condiciones de vida de la gran mayoría de la población. Al dejar que una porción tan grande de la población no participe plenamente en las actividades económicas, el país está comprometiendo seriamente su capacidad productiva futura y está limitando sus posibilidades de inserción en el proceso de globalización del comercio y de las finanzas.

La necesidad de mejorar el perfil del funcionamiento de la economía y de hacer frente a problemas crecientes de pobreza y subempleo recalcan la importancia que tienen las políticas macroeconómicas y el hecho de que es necesario que complementen a las políticas macroeconómicas.

Para poder participar como país en el proceso de la globalización, se requiere de una estrategia de reforma nacional diseñada para asegurar que el país enfrente los desafíos del proceso con éxito. Un elemento fundamental de esa política es el de modernizar drásticamente las actuales instituciones políticas y económicas del país, para que sean más compatibles con los cambios y desafíos en el siglo XXI.

Por otra parte, es necesario un serio esfuerzo para readaptar las normas sociales, actitudes y formas de pensar de los mexicanos. El desarrollo de la nación está íntimamente relacionado con los logros individuales de los ciudadanos. Por lo tanto, el desarrollo nacional debe forjarse con base en una igualdad de oportunidades, que permita a los ciudadanos perseguir y alcanzar su progreso individual y prosperidad hasta su total satisfacción y realización, a través del trabajo, la organización y la productividad.

Un programa para actuar en y aprovechar el proceso de globalización, al igual que la política de desarrollo, debe tener como objetivos: garantizar un nivel mínimo de bienestar,

relacionar este último con la productividad, elevar la eficiencia de la administración de los servicios de bienestar y, fortalecer la estabilidad y seguridad de la sociedad. En la configuración de los principios del desarrollo nacional en el proceso de globalización es necesario tener en cuenta, que la sola iniciativa gubernamental no será suficiente para desarrollar al país, sino que será necesario acentuar el papel productivo de cada empresa y ciudadano a nivel individual.

La estructuración, integración y organización de la sociedad, el aumento de la productividad, así como el nivel de riqueza del país y la calidad de vida dependerán de la amplitud del conocimiento, información y tecnología que posean los ciudadanos; de donde la tarea de educar es fundamental dentro del contexto de un programa de desarrollo y globalización.

La existencia de un marco legal e institucional simple, honesto y justo es un pre requisito fundamental para impulsar el potencial productivo del sector privado, de las comunidades locales y de las personas individuales. La cohesión política y social de la nación y la ausencia de polarización es crucial para desarrollar el país e insertarlo en la economía global. El respeto al medio ambiente es básico para evitar los muy altos costos de la contaminación y degradación ambiental. La nación debe de gastar eficientemente en la educación primaria. Esto requiere de cambios en las prioridades del gasto, mayor eficiencia y mejor eficacia de los gastos y una mayor movilización de recursos para este sector. La reforma educativa debe tener por objetivo erradicar el analfabetismo y establecer un sistema educativo abierto de por vida a través del cual todos los ciudadanos puedan recibir la educación y el entrenamiento adecuados para su autorealización, en cualquier tiempo y en cualquier lugar. El sistema debe facilitar la difusión de la nueva tecnología y permitir que cualquier ciudadano no importando su edad, pueda continuar con su educación y capacitación a lo largo de su vida para adquirir conocimientos prácticos que mejoren su nivel de productividad y bienestar.

El país debe de mejorar y fortalecer las políticas y estructuras que apoyen un crecimiento orientando hacia el sector externo. Se debe continuar con la política de reducir las

restricciones al comercio y a la inversión internacional, manteniendo en reserva pero a la mano instrumentos de política económica aptos para amortiguar eventuales efectos indeseados de la apertura, especialmente en lo referente a la pequeña y mediana empresa. Además se debe de fortalecer la economía real en términos de empleo y productividad.

En cada una de estas áreas el desafío para los encargados de la política económica nacional será la de explotar al máximo las complementariedades entre gobierno y mercado.

El proceso de desarrollo económico del país se dinamizará si el gobierno interviene menos en aquello en que podría hacerlo la empresa privada, por ejemplo en la producción. El fortalecimiento y modernización de su capacidad institucional así como del control contable y cualitativo de sus ingresos y gastos deben de ser actividades de alta prioridad.

6.4 Estándares en economías, el papel de las instituciones y los mercados para fortalecer la estabilidad del sistema financiero

La liberalización financiera obliga a los bancos centrales a la homologación de sus políticas monetarias para asegurar o alcanzar la estabilidad monetario cambiaria y evitar mayores prácticas especulativas que puedan desestabilizar las economías y afectar la rentabilidad de los capitales. Esto impide a los gobiernos inscritos en el proceso de internacionalización de los mercados de capitales, instrumentar políticas económicas diferentes para satisfacer las demandas de producción y de empleo de sus nacionales.

El ambiente macroeconómico puede perjudicar al sistema bancario; sobre todo, si se considera a una economía donde la única fuente de financiamiento es el crédito doméstico del sistema bancario. En el caso en que la empresa privada considera tomar un proyecto de inversión financiado por un préstamo bancario.

Hay una relación entre la estructura competitiva del sector bancario y la fortaleza del sistema financiero. Debido a la intervención gubernamental, el sector bancario de varios países en vías de desarrollo está concentrado (con una alta proporción del total de los depósitos en pocas instituciones). De igual forma, se promueve la estructura de competencia imperfecta en el sector bancario mediante la nacionalización y restricciones en inversión extranjera.

La discusión de la estructura competitiva en el sistema bancario, las fluctuaciones macroeconómicas y la estabilidad del sistema financiero es importante debido a que los problemas sistemáticos en los sistemas bancarios son más comunes en últimas fechas. Según datos del FMI, de 1980 a 1994, 130 países sufren de crisis bancarias o episodios de debilidades en el sector financiero. De igual forma, los depositantes tienen un incentivo económico para retirar su dinero en el momento que pierden la confianza en el banco de pagar sus obligaciones, aunado con un elevado apalancamiento, incrementan la vulnerabilidad del sistema bancario.² Se puede tener un efecto de bola de nieve, lo que crea el contagio en otros bancos y en los sistemas financieros. Un debilitamiento de la demanda agregada de préstamos provocaría una disminución en el stock de préstamos, la tasa de interés y la tasa de depósitos.

Aquello que empezó sosteniendo que una economía plenamente abierta fundada en una plena libertad de mercado era la garantía de la prosperidad, hoy comienza a percibirse como una falsa ilusión ideológica.

Los sistemas bancarios pueden ser víctimas de crisis bancarias y contagio cuando las condiciones macroeconómicas son volátiles. Esto sugiere la necesidad de fortalecer el sistema financiero contra posibles crisis financieras. Es necesaria una reorganización del sistema financiero mundial y hay que plantear las modalidades y las características de un cierto tipo de controles y de supervisión sobre los movimientos de capital. Se reconoce que la apertura de fronteras a los capitales y la desregulación, en muchos países, de los mercados emergentes ha sido fatal, negativa y ha conducido a crisis económicas extraordinariamente graves. Se necesitan crear instituciones domésticas y mercados financieros que compitan con los bancos para intermediar el ahorro, lo que fomentará la estabilidad y fortaleza del sistema financiero nacional.

Se menciona la necesidad de regresar a un neokeynesianismo que abra las puertas a la posibilidad de que los Estados gasten e inviertan para alentar el consumo, el ahorro y una redistribución del ingreso hacia abajo, porque se reconoce que el capital financiero,

² La crisis es un reflejo de la tendencia de los mercados financieros a pasar por ciclos agudos de auge y colapso. En los periodos de auge financiero prestatarios y prestamistas subestiman los riesgos de un alto nivel de endeudamiento, y la gravedad de ellos sólo se aprecia luego, al producirse las caídas y pánicos. Esta volatilidad es inherente al funcionamiento de los mercados financieros.

esencialmente especulativo, no toma en cuenta las necesidades elementales de las naciones y regiones en el mismo grado. El papel del mercado accionario es el de contribuir a la estabilidad del sistema financiero al proveer una alternativa al crédito bancario como una fuente para la inversión en capital por las empresas domésticas.

6.5 Capitalización del mercado en economías emergentes

Mientras el mercado interno y la oferta monetaria y crediticia no se consoliden en mayor proporción que la tasa de interés, no se pueden generar condiciones de solvencia para frenar la inestabilidad del sector bancario. Para alcanzar esto, se tiene que regular el movimiento de mercancías y capitales para poder flexibilizar la oferta monetaria, crediticia y el gasto público, y así reactivar la producción y la dinámica de acumulación y asegurar condiciones de pago.

Mientras no aumente la oferta monetaria y el financiamiento, no se configurarán condiciones de crecimiento para la inversión, ni el reembolso de las deudas pendientes. Para poder retomar el uso soberano de la política económica a fin de impulsar el crecimiento, se requiere impedir los canales especulativos a que da lugar la liberalización y desregulación financiera. Se debe controlar los movimientos de capitales para evitar prácticas especulativas y poder tener una política monetaria, de tasa de interés y de tipo de cambio diferente a la exigida, para que la política económica pueda responder a las exigencias nacionales. Se debe postergar el pago del servicio de la deuda externa para tener márgenes para flexibilizar el gasto público y el crédito, a fin de que éstos no generen fuertes presiones sobre las finanzas públicas y el sector externo.

El banco central debe depender del gobierno (un gobierno de nuevo tipo que responda a las necesidades de crecimiento sostenido), y ser una entidad autónoma que privilegia la estabilidad monetaria que favorece al capital financiero internacional. Debe operar como prestamista de última instancia y facilitar la circulación monetaria para asegurar la estabilidad bancaria y el crecimiento económico.

CAPÍTULO VII
COMPETITIVIDAD

CAPITULO VII

COMPETITIVIDAD

7.1 Competitividad

La incorporación de los [principios](#) de [competitividad](#) al [desarrollo](#) de las [funciones](#), actividades y [operaciones](#) de [la empresa](#), permite a esta incrementar su nivel de [competitividad](#), ahora bien la efectividad con que se apliquen estos [principios](#) determinara el nivel de esa competitividad que la [empresa](#) este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Las etapas de [evolución](#) de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre especifico y una serie de [características](#) que las distinguen es así como se tiene:

| | | |
|------------|---------------|----------------------------------|
| Etapa I. | Incipiente | Muy bajo nivel de competitividad |
| Etapa II. | Aceptable | Regular nivel de competitividad |
| Etapa III. | Superior | Buen nivel de competitividad |
| Etapa IV. | Sobresaliente | Muy alto nivel de competitividad |

Michael E. Porter, Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior).

Las [características](#) de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

Etapa I. Incipiente

La [empresa](#) es altamente vulnerable a los cambios del [medio ambiente](#) como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del [mercado](#) o bien a capricho y [estado](#) de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco [control](#) sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los

cambios del medio [ambiente](#) y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen [papel](#) ante los ojos del público [consumidor](#) y la [competencia](#). Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su [organización](#) y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para [la empresa](#).

Etapa III. Superior

La empresa comienza a ocupar posiciones de [liderazgo](#) y se caracteriza por el grado de [innovación](#) que mantiene dentro de su [mercado](#). Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier [cambio](#) del [medio ambiente](#). Aunque de manera equilibrada pone [atención](#) a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de [cultura organizacional](#) para lograr homogeneizar el [pensamiento](#), sentimiento y accionar de todo su [personal](#).

Etapa IV Sobresaliente

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de [tecnología](#) directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la [industria](#), pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, [la organización](#) vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta [eficiencia](#) y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su

[tecnología](#) directiva con otras [empresas](#), sean o no del giro o de la [industria](#) en la que compiten. La empresa [muestra](#) disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el [proceso](#) de competitividad en el que se ha sumergido, es la [misión](#) del negocio.

7.2 Definición

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

- Refuerzo Competitivo
- Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.
- Competitividad es el resultado de una mejora de [calidad](#) constante y de innovación.
- Competitividad está relacionada fuertemente a [productividad](#): Para ser productivo, los atractivos turísticos, las [inversiones](#) en [capital](#) y los [recursos humanos](#) tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las [acciones](#) de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La [estructura](#) de la industria turística.
- Las [estrategias](#) de las [instituciones](#) públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la [demanda](#).
- Los [servicios](#) de apoyo asociados.
- Estrategia Competitiva
- Calidad Total: estrategia clave de la Competitividad

El mundo vive un proceso de [cambio](#) acelerado y de competitividad global en una [economía](#) cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la [gestión](#) de las [organizaciones](#).

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de [productividad](#), lograr mayor eficiencia y brindar un [servicio](#) de [calidad](#), lo que está obligando que los gerentes adopten [modelos](#) de [administración](#) participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el [trabajo en equipo](#), para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente [demanda](#) de [productos](#) de óptima calidad y de [servicios](#) a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el [concepto](#) de [calidad total](#), es útil hacerlo a través del concepto denominado "[paradigmas](#)". Un [paradigma](#) se entiende como modelo, [teoría](#), [percepción](#), presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de [normas](#) y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver [problemas](#) exitosamente dentro de esos parámetros. Un [paradigma](#) viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La [calidad total](#) es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer [negocios](#) y está localizado hacia el [cliente](#).

La calidad total no solo se refiere al [producto](#) o [servicio](#) en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando [una empresa](#) como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el [gerente](#), hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los [objetivos](#) empresariales.

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

7.2.1 ¿Cómo estimular la competitividad?

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una [política](#) fomentada por [el estado](#) que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la [construcción](#) de un [Estado](#) civil fuerte, capaz de generar, [comunidad](#), cooperación y [responsabilidad](#).

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que [el Estado](#) debe fomentar en sus [políticas](#) de [gobierno](#) las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

Las [acciones](#) de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser :

- a) La [estructura](#) de la industria turística.
- b) Las [estrategias](#) de las [instituciones](#) públicas.
- c) La competencia entre empresas.
- d) Las condiciones y los factores de la demanda.

Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un [ambiente](#) donde las [finanzas](#) estén en orden.

Establecer reglas tributarias adecuadas:

Una [política](#) macroeconómica que sea capaz de fomentar la [inversión](#) de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y [control](#) de [precios](#) ([Precios](#) acordes a la [oferta](#) y la demanda).

Planes de reestructuración de la [educación](#) de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de [la Educación](#) Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las [nuevas tecnologías](#).

El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Estrategias Competitivas Genéricas

a) Formulación De Estrategias De Competitividad:

Para facilitar la formulación de estrategias de competitividad se presenta una extensa gama de posibilidades que sin pretender ser completa, sí puede ser útil para orientar la formulación de las estrategias generales a particulares.

Los grupos de estrategias incluidas en dicho formato son seis:

- a) Estrategias relativas a la producción.
- b) Estrategias relativas al producto.
- c) Estrategias relativas al precio.
- d) Estrategias relativas al mercado.
- e) Estrategias relativas a la comercialización.
- f) Estrategias relativas al servicio.

Estrategias relativas a la producción:

- a) Presentan diversas alternativas respecto a:
- b) Tipo de producción: por lotes o sobre pedido.
- c) Forma de producir: se refiere a la tecnología utilizada para producir (manual o mecanizada), y el nivel de tecnología aplicada.
- d) Capacidad y flexibilidad en la planta productiva.
- e) Nivel de producción: masiva o limitada.
- f) Lugar para producir que tiene relación con dos situaciones: ubicación de la planta fabril dentro o fuera del país y utilización del servicio de terceros en procesos de producción.

Estrategias con relación al producto

- a) Variabilidad en la presentación del producto.
- b) Tamaño de la línea de productos, que se refiere a número y diversidad de productos que la empresa maneje.
- c) Flexibilidad en la elaboración del producto: referida a su nivel de personalización o

estandarización.

- d) Variabilidad con respecto a uso de productos, dependiendo del medio geográfico, [clima](#), edad, [cultura](#), evento o situación.
- e) Mejoras en el envase o [empaquetado](#): forma, tamaño, material, textura, etcétera.
- f) Mejores en el embalaje.

Estrategias con relación al precio.

- a) Durante su [ciclo de vida](#) y en relación con el mercado al que se dirige: [introducción](#), crecimiento y en la etapa de [mantenimiento](#).

Estrategias en cuanto a la [comercialización](#) / mercado

- a) Respecto a los [mercados](#) y segmentos y/o nichos de mercado deseados, y a la [selección](#) de [canales de distribución](#).

- b) Estrategias con relación a la promoción:

Comprenden [programas](#), [medios](#) y acciones a ser utilizados para dar a conocer y procurar la aceptación y fidelidad del consumidor con respecto a los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

Estrategias con respecto al servicio

- a) Como apoyo a la labor de pre-venta, [venta](#) y posventa.

7.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, [mercadotecnia](#), entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de [fuentes](#) tan disparadas como un sistema de [distribución](#) físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una [fuerza](#) de [ventas](#) superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de [registro](#) de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la [Cadena de valor](#) es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de [valor](#) disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el [comportamiento](#) de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

Actividades de Valor

La identificación de las actividades de [valor](#) requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: [gastos](#) generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura:



Michael Porter. Editorial CECSA. Estrategia Competitiva (Técnica para el [análisis](#) de los sectores industriales de la competencia).

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, [almacenamiento](#) y diseminación de insumos de producto, como [manejo de materiales](#), [almacenamiento](#), [control de inventarios](#), [programación](#) de vehículos y retorno a los [proveedores](#).

Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, [empaque](#), ensamble, [mantenimiento](#) del equipo, [pruebas](#), impresión u operación de instalación.

Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y [distribución física](#) del producto a los compradores, como [almacenes](#) de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como [publicidad](#), [promoción](#), [fuerza](#) de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación [entrenamiento](#), repuestos y ajuste del producto.

Actividades de Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El [desarrollo](#) tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, [pruebas](#) de campo, [ingeniería](#) de proceso y [selección](#) tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos [proveedores](#), abastecimiento de diferentes

grupos de insumos comprados y un [monitoreo](#) continuo del desempeño de los proveedores.

Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la [cadena de valor](#) de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de [consumo](#), así como los [activos](#) como maquinaria, equipo de [laboratorio](#), equipo de [oficina](#) y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Desarrollo de Tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea [conocimiento](#) (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar [documentos](#) y transportar [bienes](#) a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de [ingeniería](#) o con el [grupo](#) de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

[Administración de Recursos Humanos.](#) [La administración de recursos humanos](#) consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, [entrenamiento](#), desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de [administración de recursos humanos](#) ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a [políticas](#) inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y [motivación](#) de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Infraestructura de la Empresa. La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo [la administración](#) general, [planeación](#), [finanzas](#), [contabilidad](#), asuntos legales gubernamentales y [administración](#) de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación [matriz](#).

7.4 Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, [publicidad](#), diseño del producto, búsqueda, etc.

Indirectos. Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de [investigación](#), [registro](#) de vendedores, etc.

[Seguro](#) de calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y re TRABAJADO. El [seguro](#) de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

7.5 Competencia y la cadena de valor

Panorama competitivo y la cadena de valor

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

- **Panorama de segmento.** Las variaciones de producto producidas y los compradores servidos.
- **Grado de [integración](#).** El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.
- **Panorama geográfico.** El rango de regiones, condados, o [grupos](#) de países en los que compite una empresa con una [estrategia](#) coordinada.
- **Panorama industrial.** El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento [objetivo](#) en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al [objetivo](#) en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las [compras](#) de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en [recursos](#) y habilidades de empresas independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades.

La estructura Organizacional y la cadena de Valor

La [estructura](#) del sector industrial tanto conforma la cadena de valor de una empresa como es un reflejo de las cadenas de valor colectivas de los competidores. La [estructura](#) determina las relaciones de saldo con compradores y proveedores que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como la manera en que se dividen los márgenes con los compradores, proveedores y socios de coalición. La amenaza de sustitución para un sector industrial influye las actividades de valor deseadas por los

compradores. Las barreras de entrada mantienen el [mantenimiento](#) de varias configuraciones de cadena de valor.

El conjunto de las cadenas de valor de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de [escala](#) y [el aprendizaje](#) de propietario, por ejemplo, surgen de la [tecnología](#) empleada en las cadenas de valor de los competidores. Los requisitos de [capital](#) para competir en un sector industrial son el resultado del [capital](#) colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de las empresas son usados en las cadenas de valor de los compradores. Así, muchos elementos de la estructura del sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en un sector industrial.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el [diseño](#) de la [estructura organizacional](#). La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o [producción](#). La [lógica](#) de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros [grupos](#) de actividades debido a sus diferencias. Como se [muestra](#) en la siguiente figura:



CONCLUSIONES

El presente trabajo fue expuesto como una alternativa o bien una propuesta de la forma de cómo la Calidad se puede implementar en una entidad que sea productora o de servicios en general y en forma total a través de la modernización y tecnología con la que contamos actualmente.

La Calidad Total se observa que abarcando diversos aspectos, que directamente tienen que ver con las empresas como lo muestra, la “productividad”, y la “competitividad” en los mercados externos y estos aspectos se ven reflejados en la operación de la empresa ya sea para su perjuicio o beneficio, dependiendo de la forma de trabajo y principalmente del esquema laboral que la empresa este implementando para su desarrollo.

La mejor opción que se tiene para trabajar en la actualidad en una empresa es implementando la calidad y haciendo las cosas bien como se establecen en el trabajo expuesto anteriormente, las normas de la calidad son la base para que se den los resultados en todo el procedimiento y la elaboración del producto para que se pueda dar una evaluación de cómo esta el servicio o bien un producto cualquiera que sea.

El objetivo finalmente es dar a conocer lo que la implementación de un sistema de calidad puede realizar en la entidad y que esta a su también se vean como una herramienta más para las empresas, para que estas sean certificadas y puedan llegar a producir, fabricar, distribuir y competir con productos de calidad ya existentes en los mercados externos para poder acaparar un segmento más amplio y novedoso del mercado.

Llegando así a la importancia que tiene la calidad y el beneficio que esta aporta para las empresas, el recurso humano y en los mercado se ve reflejado de forma automática.

En México se aplica la calidad de una adecuada conforme a las normas implementadas por las diversas instituciones específicas que nos permitan ser competitivos; considero importante mencionar y proponer al mercado de Centroamericano y Sudamericano en la explotación de empresas y productos para consolidar el mercado mexicano.

GLOSARIO

CALIDAD: La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectati

USUFACTURA: Elaboración de un producto para usarlo uno mismo.

MANUFACTURA: Elaboración de obras o productos hechos con ayuda de máquinas.

CD: Cero defectos.

ITT: Telegrama y Teléfono Internacional.

CTC: Control de Calidad.

CONFOMANCIA: Esto se refiere básicamente al grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad. En este concepto la frase de “hacer las cosas bien a la primera vez” queda perfectamente, ya que esta calidad de conformancia se enfoca a la manera de hacer las cosas; con los materiales correctos, maquinaria y equipo en buen estado, personal capacitado y motivado, etc.

JUST IN TIME: Justo a Tiempo.

ABP: Administración a Base de Presupuesto.

INGENTE: Mayor a .

GTC O TQM: Gestión de calidad Total.

Q: Calidad

IMECCA: Instituto Mexicano de Control de Calidad

NAFINSA: Nacional Financiera.

JAT: Justo a Tiempo.

CENAPRO: Centro Nacional de la Productividad

ARMO: Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra.

FUNDAMECA: Fundación Mexicana para la Calidad Total.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

GLOBALIZACION: es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial.

GATT: Acuerdo General de Aranceles y Comercio.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

TIC: Innovación Tecnológica.

OMC: Organización Mundial del Comercio.

BM: Banco de México.

COTERRANEO: De la misma tierra.

PARADIGMA: Modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente.

BILIOGRAFÍA

1.- Besterfield, H. (1995).

Control de la Calidad.

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 4ta Edición.

2.- Juran, J, M. F.M. Gryna. (1998).

Análisis y Planeación de la Calidad.

McGraw Hill / Interamericana de México, Tercera Edición.

3.- Colunga, Carlos en: Management today en español. Sep. 1992.

"Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad".

4.- Limusa. 1989.

Gutiérrez, Mario. Administrar para la calidad.

5.- Villalobos, Bueno M.

"Calidad total: Una necesidad para la empresa mexicana" en: Revista Excelencia.

6.-_Francisco Mochon, Economía.

Diccionario de economía Política .

7.-_Guido Sánchez Yabar

El Marketing en las pequeñas empresas, PYMES

8.- William Pride.

Marketing. Concepto y Estrategias.

9na Edición

9.- Phillip Klotter.

Mercadotecnia.

6ta Edición.

10.- Laura Fisher.

Mercadotecnia.

11.- Aguilar Monteverde, Alonso.

Globalización y Capitalismo.

México: Plaza & Janés, 2002, ISBN.

12.- Bauman, Zygmunt.

La globalización: consecuencias humanas.

Segunda edición en español. México: Fondo de Cultura Económica, 2002, ISBN-X.

13.- Michael E. Porter,

Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior)

Editorial CECSA.

14.- Michael Porter. Editorial CECSA.

Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia).

www.monografias.com