



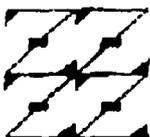
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ZARAGOZA"

"INFORME PRELIMINAR DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA EMPRESA QUÍMICO-FARMACÉUTICA"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO
P R E S E N T A N:
GUADALUPE MIRIAM PÉREZ GÓMEZ
ABRAHAM LEÓN ESTRADA

DIRECTOR Y ASESOR DE TESIS: CÉSAR ESCAMILLA FLORES



LO HUMANO
EJE
DE NUESTRA REFLEXIÓN

MÉXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



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.

J U R A D O

PRESIDENTE: Q.F.B. CESAR ESCAMILLA FLORES
VOCAL: Q.F.B. MA. MARTHA UGALDE HERNÁNDEZ
SECRETARIO: Q.F.B. MA. CIRENIA SANDOVAL LÓPEZ
SUPLENTE: Q.F.B. LETICIA CECILIA JUÁREZ
SUPLENTE: Q.F.B. FRANCISCO TOMAS DELGADO CRUZ

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:

MERCK MÉXICO S.A

SUSTENTANTE:

GUADALUPE MIRIAM PÉREZ GÓMEZ

ABRAHAM LEÓN ESTRADA

DIRECTOR Y ASESOR:

Q.F.B. CESAR ESCAMILLA FLORES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A DIOS:

PORQUE ME HAS MIRADO CON AMOR, GRACIAS.

A MI ESPOSO:

GRACIAS CORAZÓN, POR TÚ APOYO, AMOR Y PORQUE ERES LO MEJOR QUE ME HA OCURRIDO EN LA VIDA . "TE AMO"

A MIS PADRES:

A USTEDES LE DEBO TODO LO QUE SOY Y LO QUE HE LOGRADO, MIL GRACIAS POR TODO.

A MIS HERMANAS, HERMANO Y SOBRINOS:

LOS QUIERO MUCHO, GRACIAS POR ESTAR TAN CERCA DE MI.

A MI DIRECTOR DE TESIS:

POR LA ADMIRACIÓN QUE ME INSPIRAS Y EL APOYO SIEMPRE OTORGADO, MIL GRACIAS.

A MERCK MÉXICO S.A.:

ESPECIALMENTE EN MEMORIA DEL SR. KLAUS HOSSFELD, GRACIAS POR EL APOYO PARA REALIZAR ESTE TRABAJO Y GRACIAS TAMBIÉN QUE ME HAN PERMITIDO DESARROLLARME PROFESIONALMENTE.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PARA ABRAHAM LEÓN VILLEGAS:

PORQUE TÚ ERES LA CHISPA DE MI EXISTENCIA, ERES EL MOTIVO PARA DAR MI MEJOR ESFUERZO CADA MOMENTO Y PORQUE GRACIAS A TI ME PUEDEO SENTIR CERCA DE DIOS Y TENER UNA ACTITUD HUMANITARIA Y TRINFUADORA FRENTE A LA VIDA. "TE QUIERO MUCHO".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

I.	Introducción.....	1
II.	Fundamentación del tema.....	2
2.1	Antecedentes Históricos.....	2
2.2	Generalidades.....	3
2.2.1	La Calidad Total como camino de sobrevivencia.....	4
2.2.2	Evolución de los Modelos de Calidad.....	5
a)	Premio Deming (Japón).....	5
b)	Malcolm Baldrige.....	6
c)	Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial.....	8
d)	Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ.....	8
e)	Modelo EFQM de Excelencia.....	9
2.2.3	Fundamentos de la Excelencia de acuerdo con el EFQM.....	10
a)	Excelencia sostenida.....	10
III.	Planteamiento del problema.....	14
IV.	Objetivo.....	15
4.1.	Objetivo General.....	15
4.2.	Objetivo específico.....	15
V.	Metodología.....	16
5.1	Población.....	16

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.	Criterios de Inclusión.....	16
5.3.	Criterios de Exclusión.....	16
5.4.	Variables	16
5.5.	Diagrama de Fujo.....	16
VI.	Resultados.....	19
6.1.1	Liderazgo.....	19
a)	Compromisos de la alta dirección con la Gestión de Calidad.....	19
b)	Como se dirige la mejora dentro de la organización y se implica con los clientes, proveedores y otras organizaciones externas.....	22
6.1.2	Políticas y Estrategia.....	23
a)	Estrategias y planes basados en información relevante y completa.....	23
b)	Comunicación e implantación de estrategias y planes.....	23
c)	Actualización y mejora de estrategias y planes.....	24
6.1.3	Gestión del personal.....	25
a)	Desarrollo y revisión de planes para el personal.....	25
b)	Implicación de los empleados.....	26
6.1.4	Recursos.....	27
a)	Gestión de recursos.....	27
6.1.5	Procesos.....	30
a)	Sistema de Calidad y Procesos.....	30
6.1.6	Resultados en los clientes.....	32

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

a)	Medidas de percepción.....	32
6.1.7	Resultados en las personas.....	33
a)	Medidas de percepción.....	33
b)	Indicadores de rendimiento.....	33
6.1.8	Impacto en la sociedad.....	35
6.1.9	Resultados claves.....	36
a)	Resultados clave del Rendimiento de la Organización.....	36
b)	Indicadores clave del Rendimiento de la Organización.....	37
6.2.	Resultados de Autoevaluación	41
6.3.	Proyectos de Mejora.....	45
VI.	Discusión De resultados.....	51
VII.	Conclusiones.....	52
VIII.	Sugerencias.....	52
IX.	Glosario.....	53
X.	Bibliografía.....	54

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I. INTRODUCCIÓN

Es sabido que la Industria Químico Farmacéutica se encuentra regulada bajo normas de calidad cada vez más estrictas, las cuales permiten asegurar la satisfacción del consumidor y la prevención de riesgos potenciales en la salud.

Debido a que las normas de calidad resultan suficientes para asegurar la calidad de un producto, pero insuficientes para lograr de manera global el éxito de un negocio, las empresas, que pretenden ser de clase mundial han optado por buscar Modelos de Calidad incluyentes, que permitan cumplir no solo los estándares de calidad, sino también obtener beneficios para todos los integrantes de la empresa.

Una buena alternativa para implantar un Modelo de Calidad Total dentro de las empresas de ramo Químico Farmacéutica, es el Modelo Europeo de Excelencia Empresaria, ya que representa un sistema que asegura la calidad e integra los recursos, las responsabilidades, los procesos y los procedimientos que son necesarios para la gestión de la calidad, enfocando los beneficios en:

- Los clientes, para que los productos que reciban cumplan con las especificaciones solicitadas y/o características de su diseño.
- Los inversionistas, para que el capital invertido en la fabricación de medicamentos no se encuentre en riesgo y traiga consigo beneficios económicos.
- Los empleados, para mantener la satisfacción de pertenecer a una empresa que trabaja con normas de calidad, que se ocupa en escuchar su opinión y lograr su satisfacción a través de remuneración económica, planes de desarrollo y un buen ambiente laboral.
- La comunidad, porque se ocupa por impulsar campañas para beneficios sociales.

Puede afirmarse que aquellas organizaciones que han evolucionado hacia la calidad total, han tenido en general su inicio en ISO9000. Este es el caso de las principales empresas del ramo farmacéutico como son: Baxter, Bayer, Merck-México, Abott, Roche-Syntex, Schering Plough, GlaxoSmithKline, etc. Aunque la certificación bajo la norma ISO9000 es reconocida a nivel mundial resulta limitada, porque certifica procesos y no evalúa de manera conjuntamente los resultados, el impacto dentro de la organización, los resultados para los inversionistas y la sociedad, aun a pesar de estas limitaciones para muchas empresas certificarse con la norma ISO9000 es el primer paso dentro del largo camino de actividades enfocadas a la excelencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

2.1 Antecedentes Históricos de Merck-México

Merck es una empresa Químico Farmacéutica reconocida mundialmente por la aplicación de sus normas de pureza y autenticidad que desde hace más de tres siglos sustentan a sus productos.

Desde 1654 surge la "Farmacia del Ángel" que sería la base de dicha empresa, en 1668, Friedrich Jacob Merck adquiere la "Farmacia del Ángel" en Darmstadt, Alemania, en 1827 comienza la construcción de lo que actualmente es Merck, Darmstadt, de 1832 a 1842 fue para Merck un periodo de auge productivo y comercial de los productos Merck.

En 1891 George Merck funda Merck & Company y realiza la primer declaratoria oficial de calidad emitida por Emanuel Merck *"Yo le garantizo siempre la pureza de mis productos y asumo la responsabilidad de cualquier perjuicio que le ocasione un preparado impuro"*, en 1902 instala dos fábricas, una en la ciudad de Rahway en Nueva Jersey y otra en San Luis, Missouri, en 1903 Merck & Co. importa más de cuatro mil artículos, desde productos químicos hasta preparados farmacéuticos, en 1918 Merck cuenta ya con un millar de preparados y celebra 250 años de antigüedad, en 1919 Merck & Co. se convirtió en Compañía pública y sus acciones eran cotizadas públicamente. George Merck adquiere en subasta el paquete de acciones que había sido incautado, en 1955 surge E. Merck Darmstadt.

En 1928 llega a México la representación de Merck. En 1930 nace Merck-México, S.A., como uno de los primeros productores farmacéuticos en nuestro país y en 1932 Sedalmerck comenzó a envasarse y a fabricarse en México. Para 1953 el Gobierno Mexicano constituye la "Industria Nacional Químico Farmacéutica" en la que Merck México queda incluido.

Merck-México inició en 1992 con una nueva filosofía de trabajo con todo el personal, la Filosofía CLIP (El Cliente es Primero), sustentadas en los valores empresariales: Calidad, Servicio, Seguridad y Confianza, marcando camino para mejorar la calidad de sus productos y servicios,

A partir de 1993 Merck-México S.A., promueve entre sus clientes, proveedores, instituciones científicas y de investigación la filosofía de calidad total y mejora continua, mediante un reconocimiento de Calidad Total.

El cumplimiento de los requisitos de diseño, fabricación, venta y servicio, llevó a obtener en 1995 la primer certificación ISO 9001 a una empresa químico-farmacéutica.

En 1997 surge como estrategia corporativa la implantación de un Modelo de Calidad Total la cual le llamarían Merck Excellence, basado en el Modelo Europeo de Calidad

Total, este modelo busca la unificación de los procesos de mejora continua del Grupo y tiene como propósito:

- La satisfacción del cliente al mejorar los procesos y el servicio. En definitiva lograr la satisfacción del cliente es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad.
- Aumentar la participación del mercado.
- Integrar los conceptos de calidad a todas las actividades de la compañía.
- Favorecer el ambiente laboral que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Establecer los mecanismos para recopilar, evaluar y administrar los datos de la empresa.

2.2 Generalidades

Los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad se iniciaron en los entornos más avanzados hace más de cincuenta años, ante la necesidad de superar el control como único mecanismo de detección de defectos. El desarrollo de la estadística ligada a la inspección y los trabajos de numerosos expertos, demostrando que era más eficaz establecer controles durante proceso que sólo al final del mismo, llevaron al aseguramiento, que incorpora la calidad desde las primeras etapas del diseño y a lo largo de todo el proceso productivo.

A lo largo de los años cincuenta y sesenta las principales empresas, fundamentalmente industriales, implantaron sistemas de aseguramiento de la calidad, que hicieron, junto a otros aspectos de su gestión, mejorar drásticamente su eficiencia y su eficacia. Algunos de estos modelos se describen en la figura 1.

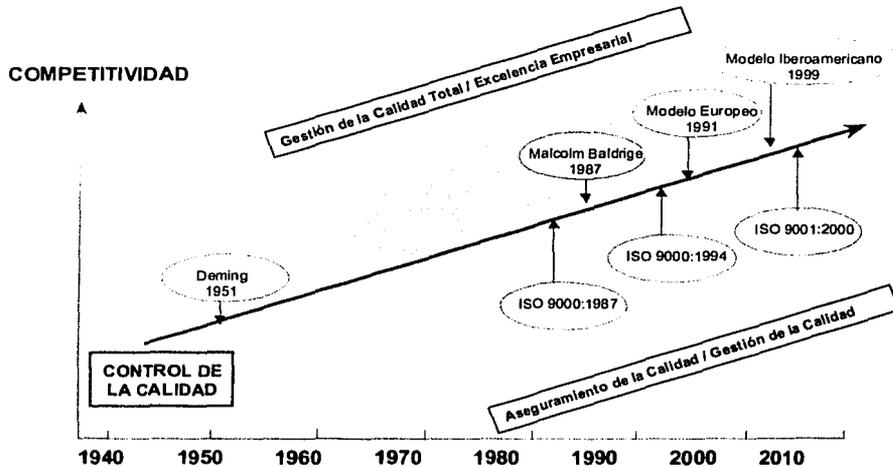


Fig. 1.- Evolución histórica del término calidad.

2.2.1 La Calidad total como camino de sobrevivencia.

El significado del término Calidad ha evolucionado a lo largo del siglo XX, desde la tradicional acepción de "cumplimiento con las especificaciones" aplicable solo a productos a convertirse en una estrategia clave para las empresas de todos los sectores y tamaños y para poder competir en un entorno con una competitividad como jamás antes se había conocido.

Una concepto parcial del término calidad es su consideración ligada a lo que sería la calidad de una empresa, cuyo objetivo es garantizar la entrega de un producto o la prestación de un servicio conforme a unos requisitos especificados. Un enfoque más amplio incluye el conseguir la plena satisfacción del cliente con los productos y servicios que le entrega la empresa. Ello requiere conocer claramente cuales son sus necesidades y expectativas y traducirlas en productos / servicios que las satisfagan, completándose el ciclo con la medición del nivel de satisfacción y la puesta en marcha de mecanismos de mejora que permitan aumentar ese nivel.

La prestación de servicios de calidad será posible si se estructuran los procesos internos de la empresa de modo que todo la estructura desde el conocimiento de los requerimientos del cliente hasta la prestación del servicio al mismo, pasando por el diseño e incluyendo las compras y demás procesos que estén enfocados a dar valor y conseguir la satisfacción del cliente final en el más amplio sentido del término.

La extensión del término de calidad a todos los ámbitos de la empresa es lo que dio lugar al concepto de "Calidad Total", que a partir de los años ochenta ha pasado a ser una nueva forma de gestión empresarial que tiene como objetivos la mejora de la satisfacción del cliente y de la eficiencia económica de la empresa, lo que implica una optimización en la utilización de los recursos de todo tipo y en la gestión de sus procesos, así como una reducción de los costos de no calidad. A la mejora de los resultados empresariales contribuirá la satisfacción del cliente desde el punto de vista de conseguir su fidelización y la creación de un entorno exterior favorable que atraiga a otros clientes.

La puesta en marcha de un plan de mejora global de la gestión de la empresa que conduzca a una mejora de los resultados requiere un compromiso de la dirección gerentes, jefes y supervisores con las actividades de mejora, y una activa implicación de todos los que trabajan en la empresa, de modo que hacer bien las cosas desde la primera vez y orientarse hacia la satisfacción del cliente no sea algo excepcional sino que forme parte del trabajo cotidiano y esté arraigado como cultura de empresa.

La consecución de esa mayor implicación de las personas es uno de los grandes retos y dificultades a las que se enfrentan las empresas actuales. (1)

2.2.2 Evolución de los Modelos de Calidad

Para estimular la puesta en marcha de planes de Calidad Total en las empresas, Estados Unidos creó en 1987 el "Premio Malcolm Baldrige", como ya hiciera Japón en 1951 con el "Premio Deming". El Premio Europeo a la Calidad se anunció en 1991, y pretende ser un revulsivo para la competitividad de las empresas europeas. El Premio Español a la Calidad Industrial apareció en 1992, y en 1993 se ha englobado en los recientemente creados Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial. Los premios a la calidad, además de premiar a las empresas líderes, se usan cada vez más como herramienta de evaluación y mejora del sistema de calidad de una empresa.

Calidad total, satisfacción del cliente, competitividad, estrategia empresarial, eficiencia económica, normas de seguridad son palabras claves para una empresa. (2)

a) Premio Deming (Japón)

Se sabe que en el año 1951 se implantó en Japón el premio nacional a la calidad que recibió el nombre de Deming, como homenaje a un hombre que con sus enseñanzas sobre la calidad iba a tener una influencia decisiva en el auge económico japonés, cuyo despegue se iniciaba una década más tarde. Y resulta doblemente destacado el nombre Es sabido que en el año 1951 se implantó en Japón el premio nacional a la calidad que recibió el nombre de Deming, como homenaje a un hombre que con sus enseñanzas sobre la calidad iba a tener una influencia decisiva en el auge económico japonés, cuyo despegue se iniciaba una década más tarde. dado al premio: primero, por ser el doctor Deming ciudadano de los Estados Unidos de América, y segundo por ser Estados Unidos el primer país que invadía el Imperio Japonés y por que hacía sólo seis años que había concluido la Segunda Guerra Mundial, con su secuela de muerte y destrucción.

Sin embargo, los japoneses de la posguerra se dieron cuenta de que, si querían salir de la delicada situación en que los había dejado la conflagración, tenían que seguir una clara estrategia de Calidad aplicada a todas las empresas, de modo que los productos *Made in Japan* satisficieran más a los clientes que los de otros países. Y para eso las enseñanzas que les impartió Edwar Deming, junto a la idiosincrasia y disciplina del pueblo japonés, sentaron las bases para convertir a Japón en una superpotencia económica a nivel mundial. En ese contexto, el Premio Deming ha jugado un papel decisivo como estímulo para los ganadores y ejemplo para los demás participantes y, lo que es más importante, como herramienta de evaluación y mejora de la Calidad de las empresas, que en su mayor parte han tomado en mayor o menor medida el modelo indicado en el Premio Deming como el que había que seguir para establecer la Estrategia de Calidad Total.

El Modelo Deming establece los criterios de evaluación basados en cómo la empresa gestiona todas las actividades, tales como investigación y desarrollo, diseño, compras, producción, inspección, comercialización, etc., que son esenciales para un

adecuado control de Calidad de sus productos y servicios. El término "Control de Calidad", que es bastante usado en los criterios, significa Control Total de la Calidad. (6)

Los criterios se agrupan en:

- Política de la compañía y planificación.
- Organización y dirección.
- Educación y difusión del Control de Calidad.
- Recolección, transmisión y uso de la información sobre Calidad.
- Análisis
- Estandarización.
- Control.
- Garantía de Calidad.
- Resultados.
- Planes futuros.

b) Malcolm Baldrige

En Occidente, mientras el mercado estuvo dominado por los productores, no hubo una excesiva preocupación por la Calidad. A partir de las crisis del petróleo de los años setenta, que además coincidieron con la irrupción masiva de productos japoneses en los mercados internacionales y el comienzo de otros países asiáticos, la oferta en líneas generales fue muy superior a la demanda, por lo que el cliente / usuario podía elegir. En ese contexto, el término Calidad evolucionó en los ochenta del tradicional "cumplimiento de especificaciones" a "para conseguir la plena satisfacción del cliente", lo cual requiere planes de calidad en todos los procesos de la empresa, y cuya puesta en marcha implica el compromiso de la dirección y la participación de todos en los proyectos de mejora. Es lo que se ha venido llamando Estrategias de Calidad Total, la cual ha ido adquiriendo mayor importancia e implantación en todas las empresas a medida que transcurría la década de los ochenta, y que se ha convertido en sinónimo de competitividad.

Fue precisamente a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, preocupados por la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron importantes esfuerzos, primero para consensar y después para planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a los niveles de calidad y competitividad que tuvieron en el pasado. Una de las conclusiones que alcanzaron fue la creación de un Premio Nacional a la Calidad, similar al ya comentado Premio Deming de Japón.

El Acta de creación del premio fue creada por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987, y el premio recibió el nombre de "Malcolm Baldrige", en memoria del que fue Secretario de Comercio de E.U.A. hasta 1987, y principal impulsor de la creación del premio. El Malcolm Baldrige comenzó a quedar consolidado en Estados Unidos a partir de 1990. (6)

El Malcolm Baldrige es poco conocido y usado fuera de E.U. y su área de influencia continental. Si bien es cierto que hay muchas empresas de las grandes multinacionales americanas que lo utilizan como herramienta de evaluación y mejora, y algunas de ellas, como líder mundial de informática IBM, tienen establecido un sistema de premios internos a la calidad a nivel división, continental y mundial, totalmente basados en el Malcolm Baldrige. Los criterios que considera el modelo son los siguientes: (6)

- Calidad orientada al cliente.
- Liderazgo de la alta dirección.
- Mejora continua.
- Participación y desarrollo de los empleados.
- Flexibilidad / agilidad en la respuesta.
- Diseñar Calidad y prevención.
- Planificación a largo plazo.
- Planes de acción basados en hechos, datos y análisis.
- Atributos relacionados con la satisfacción del cliente.
- Comparaciones con la competencia.
- Comparaciones con los líderes del mercado (Benchmarking).
- Cooperación.
- Responsabilidad pública.

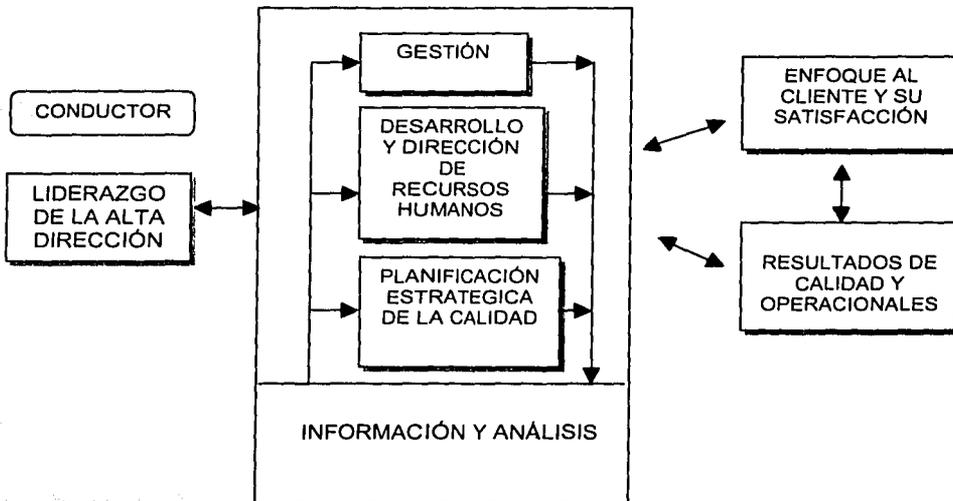


Figura 2. Modelo Malcolm Baldrige

c) Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial

Como se ha mencionado inicialmente en febrero de 1993 se han convocado por parte del Ministerio de Industria los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, que abarcan ocho modalidades: Calidad Industrial, Diseño Industrial, Esfuerzo Tecnológico, Ahorro y Eficiencia Energética, Gestión Medioambiental, Internacionalización, Empresas Turísticas y Competitividad Empresarial, de cada una de las cuales sólo puede haber un premio. (7)

Los criterios para evaluación del Premio están totalmente basados en los capítulos de la Norma "Gestión de Calidad y elementos de un Sistema de Calidad" UNE 66904. Un breve resumen del contenido de los criterios se indica a continuación:

- Responsabilidades de la dirección.
- Principios del Sistema de Calidad.
- Aspectos económicos: costos de calidad.
- La Calidad en relación con el mercado.
- La Calidad en las especificaciones y el diseño.
- Calidad en los aprovisionamientos.
- Calidad en la producción.
- Control de la producción.
- Verificación del producto.
- Control de los equipos de medición y ensayo.
- No conformidades.
- Acciones Correctivas.
- Manipulación y servicios posteriores a la producción.
- Documentación y registros sobre la Calidad.
- Personal.
- Seguridad y responsabilidad legal derivada del producto.
- Utilización de métodos estadísticos. (7)

d) Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ

Como consecuencia de recomendaciones de la Cumbre de Oporto, se diseñó un Programa para elaborar un documento base de trabajo que pudiera ser consensado por todos los países iberoamericanos, sobre todo por aquellos que tienen sus propios Modelos de Gestión y otorgan cada año los Premios de Calidad. A principio de 1999 se reunieron 80 personas representantes de 17 países en Cartagena de Indias, Colombia, y se logró el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

El Modelo de FUNDIBEQ fue un borrador de los estudios que se hicieron para la remodelación del Modelo de la EFQM 2000 (Foundation for Quality Management). Ambos Modelos cuentan con nueve criterios, y ambos cuentan con la misma herramienta de auto evaluación. Se diferencian, sobre todo, en que el Modelo

FUNDIBEQ nombra y dedica un criterio "facilitador" a los clientes, mientras que el Modelo de la EFQM nombra y dedica ese mismo criterio a los Procesos. La actual tendencia de los Modelos modernos es a situar al cliente como nexo entre la gestión que realizamos y los resultados que obtenemos derivado de aquella gestión.

La Gestión de Calidad en Iberoamérica está muy establecida; más de lo que se piensa. Por ejemplo, México tiene un Modelo Nacional de Calidad que fue sobre el que se inspiró el Modelo de la EFQM para establecer un criterio por el que se analiza la colaboración con la sociedad. Brasil tiene una práctica que se llama "Esquema de Reconocimiento" que se ha estado "ideando y diseñando" en Europa. (2)

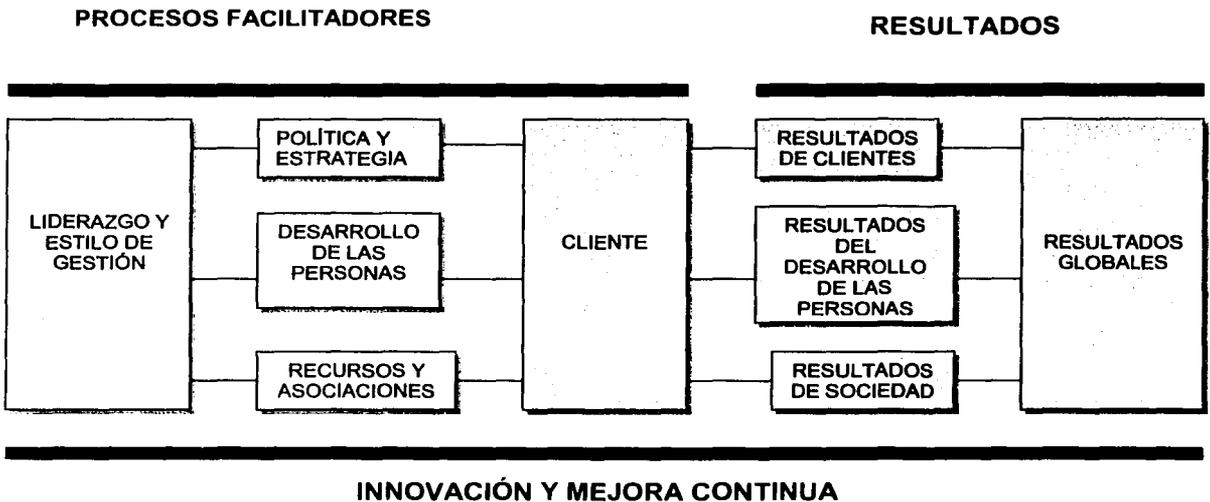


Figura 3. Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad

e) Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Excelencia

En 1988, 14 compañías líderes de distintos sectores fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM), alcanzándose la cifra de 230 miembros en 1992, pertenecientes a la mayor parte del sector industrial y de servicios. La EFQM tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales, para lo que actúa por dos caminos:

- Impulsar la aceptación de la Calidad como estrategia para obtener una ventaja competitiva.
- Estimular el desarrollo de actividades de mejora de la Calidad.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son "Agentes Facilitadores" y cuatro son "Resultados". Los criterios que hacen referencia a un Agente Facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a los Resultados tratan sobre lo que la organización logra. Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores. (ver fig. 2)

El Modelo, que reconoce que la Excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que:

"Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos." (28)

2.2.3. Fundamentos de la Excelencia de acuerdo con el EFQM.

a) Excelencia Sostenida

Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad global creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en los clientes.

El enfoque de gestión que conduce a una excelencia sostenida para cualquier tipo de empresa u organización se basa en ocho conceptos fundamentales que se desarrollan a continuación.

• **Orientación hacia los resultados**

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidos los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

- ***Orientación al cliente***

El cliente es el árbitro final de la Calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Beneficios significativos:

- Incremento de la cuota de mercado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- Reducción al mínimo de los costos de transacción.
- Éxito a largo plazo.

- ***Liderazgo y coherencia en los objetivos***

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- Clara sensación de liderazgo.
- Respeto a la fuerza del mercado.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

- ***Gestión por procesos y hechos***

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

- ***Desarrollo e implicación de las personas***

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y aceptación de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Beneficios significativos:

- Máxima participación, actitud positiva y motivación.

- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

- ***Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos***

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

- ***Desarrollo de Alianzas***

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus socios unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Beneficios significativos:

- Capacidad para crear valor para ambas partes.
- Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.
- Sinergia en cuanto a recursos y costos.

- ***Responsabilidad Social***

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza. (3)

El Modelo EFQM se demuestra esquemáticamente a continuación:

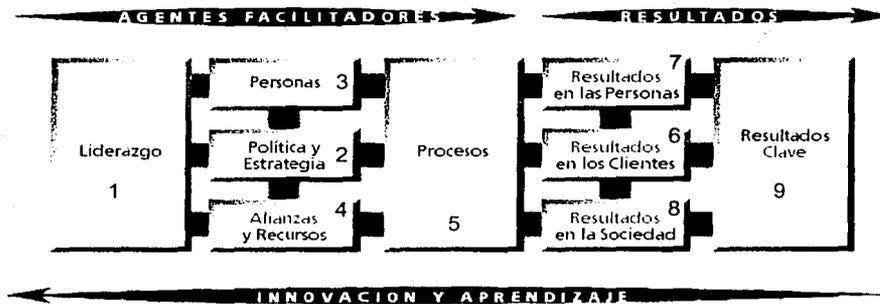


Figura 4. Modelo EFQM

La Figura 4 muestra la representación gráfica del Modelo EFQM. Las nueve cajas del Modelo representadas, muestran los criterios que sirven para evaluar el progreso de una organización. La interpretación de esta figura es como sigue: Los procesos son los medios por los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados (personas) para producir resultados. Dicho en otras palabras, los procesos y las personas son los agentes facilitadores que conducen a los resultados.

Los resultados en los clientes, resultados en las personas (empleados) y resultados en la sociedad, se consiguen por medio del liderazgo que, a través de unos procesos establecidos, conduce una política y estrategia, gestiona unas personas, y se sirve de unos recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la Organización. Así, los nueve criterios mencionados del Modelo EFQM se agrupan en criterios de Agentes, que incluye desde el criterio 1 al criterio 5 ambos inclusive y Resultados, incluidos desde los criterios 6 al 9, inclusive.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados. (2)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En enero de 1997 durante la convención celebrada en Würzburg, Alemania, los directivos de Merck a nivel mundial acordaron estructurar el proceso de mejora continua con base en el Modelo de la Fundación Europea para la Calidad Total (EFQM), con la finalidad de alcanzar el grado de satisfacción de los clientes, la motivación y el compromiso de los colaboradores y como consecuencia, mejorar los resultados empresariales. De esta forma Merck Excellence se convirtió en el símbolo que desde ese momento identifica el proceso de mejora continua.

En Latinoamérica México fue seleccionada para realizar la prueba piloto, debido a que Merck-México se ha caracterizado por sus esfuerzos de mejorar la calidad de sus productos y servicios, procesos y sistemas de cómputo y filosofías de calidad, ejemplo de esto es la filosofía CLIP (El Cliente es Primero), BPF (Prácticas Adecuadas de Fabricación), ISO 9001 y el apego estricto de la NOM 059 etc.

Para Merck-México la conveniencia de implantar este proyecto traerá consigo los siguientes beneficios:

- Mayor satisfacción para los clientes.
- Mayor satisfacción para los accionistas.
- Mayor satisfacción para los empleados.

A su vez la implantación de un Sistema de Calidad Total implica el compromiso con la sociedad para impulsar programas de apoyo.

IV. OBJETIVO

4.1. Objetivo General

Implantar el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para la Gestión de Calidad de Merck-México, en las áreas de Producción, Química, Farmacéutica, Recursos Humanos y Técnica.

4.2. Objetivos Específicos

Establecer proyectos de mejora que ayuden a incrementar la satisfacción de clientes, empleados y accionistas de Merck-México.

V. METODOLOGÍA

5.1 Población

Las áreas que integran la producción y comercialización de productos químicos farmacéuticos de Merck-México S.A.

5.2 Criterios de inclusión

Dirección General y Aseguramiento de Calidad, las Direcciones de Área: Farmacéutica, Química, Producción, Técnica, Recursos Humanos y Finanzas.

5.3 Criterios de exclusión

No existen criterios de exclusión ya que el Modelo de Excelencia Empresarial se pretende implantar en toda la organización y a todos los niveles.

5.4 Variables

- Auto evaluación de Criterios Facilitadores.
- Autoevaluación de Criterios de Resultados.

5.5 Diagrama de Flujo

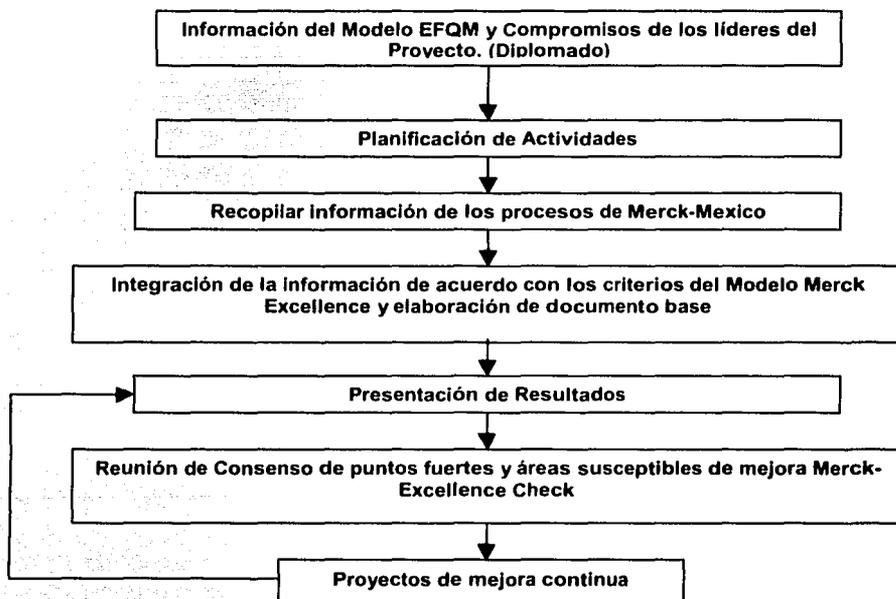


Figura 5. Diagrama de Flujo

5.5.1 Información del Modelo EFQM y Compromisos de los líderes del Proyecto. (Diplomado)

Se programo un diplomado el cual fue impartido en las instalaciones de Merck-México por parte el Dr. Joaquín Membrano miembro de la Asociación Española de la Calidad.

5.5.2 Planificación de las actividades

A partir del diplomado se estableció un programa de actividades para realizar la recopilación, integración y presentación de resultados.

5.5.3 Recopilación de la información de los procesos de Merck-México

La recopilación de información se realizo en las diferentes áreas que integran la empresa, esta información fue facilitada por los dueños de procesos y/o los receptores de la información.

La recopilación fue recopilada preguntando:

- ¿Cuáles son los procesos principales?
- ¿Cuáles son los reportes elaborados? y
- ¿Cuáles son los resultados claves?

Adicional a los datos obtenidos se rastreo información en archivos e históricos del sistema de cómputo de la empresa.

5.5.4 Integración de la información de acuerdo con los criterios del Modelo Merck Excellence y elaboración del documento base

Una vez obtenida la información de los procesos y resultados se:

- a) Depuro la información obtenida.
- b) Clasificaron los datos de acuerdo a los 9 criterios del modelo.
- c) Elabore el documento base.

5.5.5 Presentación de los resultados

Integrados los resultados en los criterios 9 criterios del modelo se formaron talleres con los líderes de la empresa para buscar confirmar y aprobar la información del documento que serviría como base para la reunión Merck-Excellence Check:

5.5.6 Reunión de Consenso de puntos fuertes y áreas de mejora Merck Excellence Check

- a) El área de Recursos Humanos organizo la reunión de Merck excellence Check, convocando a los directores, gerentes, jefes de toda la organización.

- b) En la reunión se presentó el documento base y se discutió la información de cada uno de los criterios del modelo, estableciendo las fortalezas y las áreas de mejora y determinando por consenso la calificación.

5.5.7 Proyectos de Mejora

Una vez detectadas las áreas de mejora, se agruparon para que el consejo directivo determinara los proyectos de mejora.

Con estos se establecieron el enfoque, despliegue, evaluación, revisión y resultados.

5.6. MATERIAL

- Computadora Compaq MV740
- Impresora HP 6L Lasser Jet
- Papel Facial color blanco
- Carpetas Lefort de 1", 2"
- Sistema de cómputo BPCS
- Lotus Notes
- Acetatos
- Cañón Infocus modelo 97

5.7. PERSONAL

- Grupo de trabajo de 8 a 10 colaboradores de diferentes áreas.
- Consejo directivo

VI. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos de la recopilación de información y del análisis de los procesos que integran el funcionamiento de Merck-México S.A., se ordenaron de acuerdo con el Modelo de Calidad Merck-Excellence, quedando de la siguiente manera:

6.1 Recopilación de información de los procesos y Estructura de los procesos dentro del Modelo de Calidad Total Merck Excellence

6.1.1 Liderazgo

Se busco información referente a la conducta del equipo ejecutivo y la forma en que inspira, apoya e impulsa el desarrollo de una cultura de Calidad Total.

a) Compromisos de la alta dirección con la Gestión de Calidad.

En Merck-México el liderazgo esta enfocado hacia una dirección participativa y compartida para crear confianza con el cliente, a través de proceso de mejora continua.

El equipo Directivo de Merck-México S.A., ha participado activamente desde la definición de la Misión, Visión y Valores hasta el despliegue de la filosofía de calidad a toda la organización.

También han diseñado sistemas que permiten mantener, soportar y dar vida a la filosofía de calidad en el actuar diario de todo el personal, por ejemplo; carteles colgados, tarjetas distribuidas periódicamente, cursos de inducción y reinducción que se organiza para los colaboradores de nuevo ingreso y colaboradores con permanencia en la empresa mayor a 8 años, esta cultura de calidad se corrobora a través de auditorías de calidad.

Así mismo para el logro de la visión se ha diseñado un modelo de liderazgo el cual establece las características que debe cumplir el "Líder Merck". En dicho modelo se realiza un análisis de la alineación entre la visión personal y la visión de la empresa, así como la percepción entre el líder, sus colaboradores y colegas. Ver figura 6

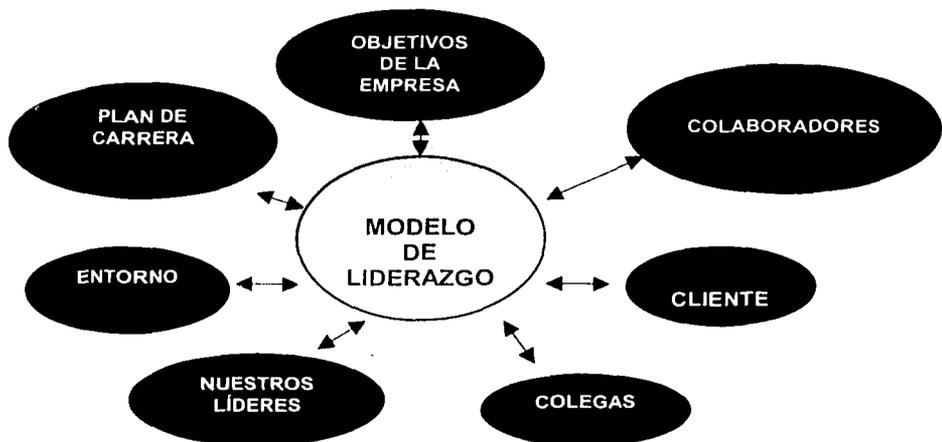


Figura 6. Modelo de Liderazgo

En Merck-México los líderes participan directamente en la organización, el desarrollo, la implantación y la mejora continua de los procesos, algunos ejemplos se describen a continuación:

TABLA 1. ACTIVIDADES DONDE PARTICIPAN LOS LIDERES

- DEFINICIÓN DE LA MISION, VISION Y VALORES
- ORGANIZACIÓN DEL FORO ESTRATEGICO
- PLANEACION ESTRATEGICA
- ENTREVISTA GERENCIAL
- SISTEMA DE COMPENSACIONES
- SISTEMA DE CAPACITACION
- PLAN DE FACULTAMIENTO
- POLITICA DE CALIDAD
- AUDITORIAS A PROVEEDORES
- ISO 9001
- PRACTICAS ADECUADAS DE FABRICACIÓN
- ENCUESTA DE SATISFACCION A CLIENTES
- PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS
- PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El liderazgo implica delegación y la delegación implica confianza, en Merck México el liderazgo está enfocado hacia una dirección participativa y compartida para crear confianza en los colaboradores.

Para Merck-México es muy importante desarrollar equipos de alto desempeño, el siguiente esquema ejemplifica los factores que intervienen para este fin:

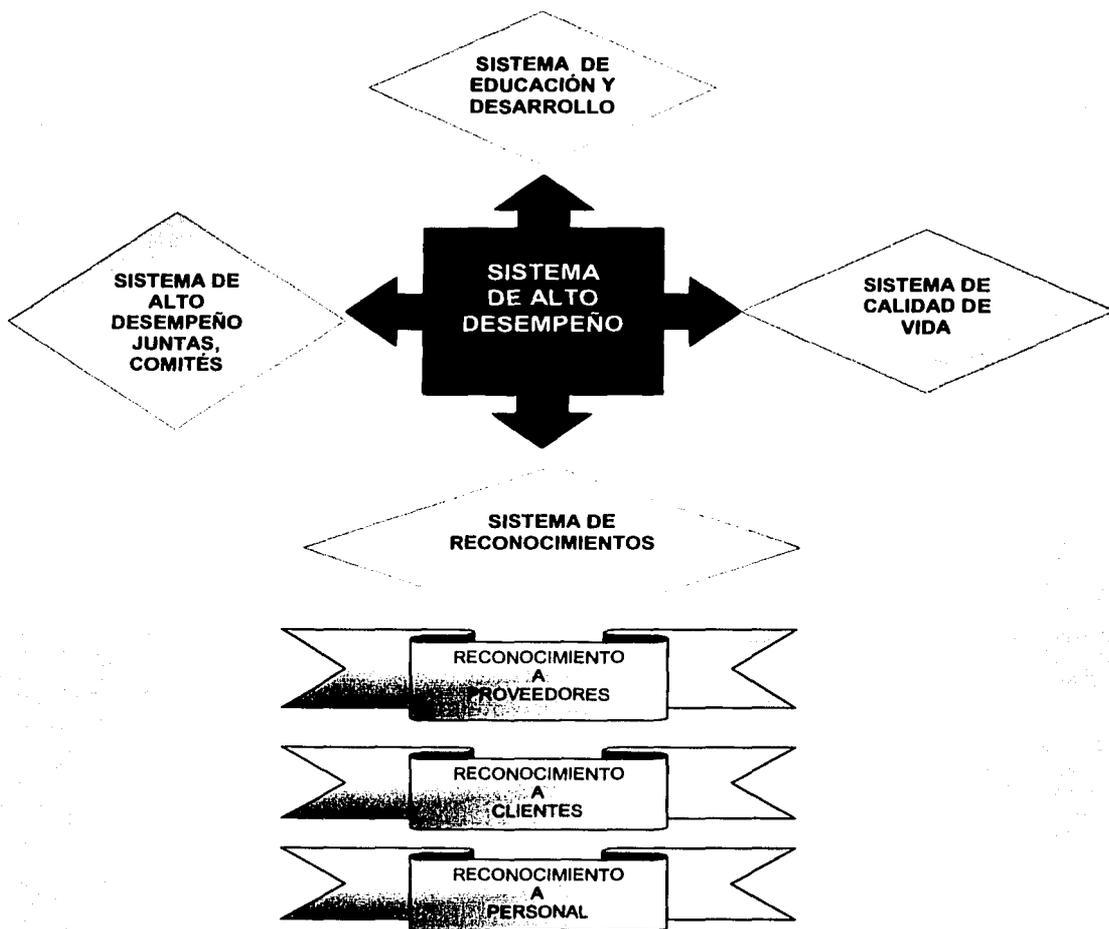


Figura 7. Sistema de Alto Desempeño

Tal como se observa en la figura 7 los sistemas de alto desempeño tiene como objetivo desarrollar competencias en los empleados y desarrollar proveedores, a través de sistemas y como motivación reconocimientos a los más sobresalientes.

b) Como se dirige la mejora dentro de la organización y se implican con los clientes, proveedores y otras organizaciones externas.

Además del Modelo de Liderazgo, Merck México ha desarrollado diversas herramientas que han permiten mantener el compromiso de los directivos hacia la Gestión de Calidad y la forma de interrelación con los clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

El compromiso de la Dirección de Merck México queda claramente patentado con las diversas herramientas que a lo largo del tiempo se han desarrollado, estas herramientas abanderan como premisa la Calidad y el compromiso con los clientes, proveedores y organizaciones externas.

TABLA 2. HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO

HERRAMIENTA	OBJETIVO	HALLAZGO
Filosofía CLIP	CLIP "El Cliente es Primero". Promover la filosofía enfocada hacia el cliente	Creación y difusión del logo "CLIP" en revistas, papelería y productos
Premio a la Calidad Total	Reconocimiento anual a clientes y proveedores por su destacada labor en pro de la calidad.	El Grupo Directivo entrega una placa y Diploma a los clientes y proveedores destacados en el rubro
Expo Merck	Dar a conocer a los clientes, los productos y servicios.	Se montan exposiciones, conferencias técnicas-científicas de los productos Merck
Grupos de trabajo con clientes	Dar a conocer el plan de ventas para establecer las estrategias conjuntas Merck-Distribuidor.	Se planean reuniones semestrales con los principales distribuidores
Alianzas con clientes y proveedores	Proveedores. Establecer estrategias, alianzas, planes a nivel nacional e internacional Clientes. Establecer convenios de compra - venta	Se realizan reuniones programadas con proveedores y clientes.
Sociedad	Sociedad. Participar activamente en acciones al turista.	-Campaña de detección de bocio. -Teletón

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.1.2. Política y Estrategia

a) Estrategias y planes basados en información relevante y completa.

Merck-México identifica, recopila, analiza y emplea la información relevante a través de diversas herramientas que inciden para la Planeación Estratégica, ver figura 8:

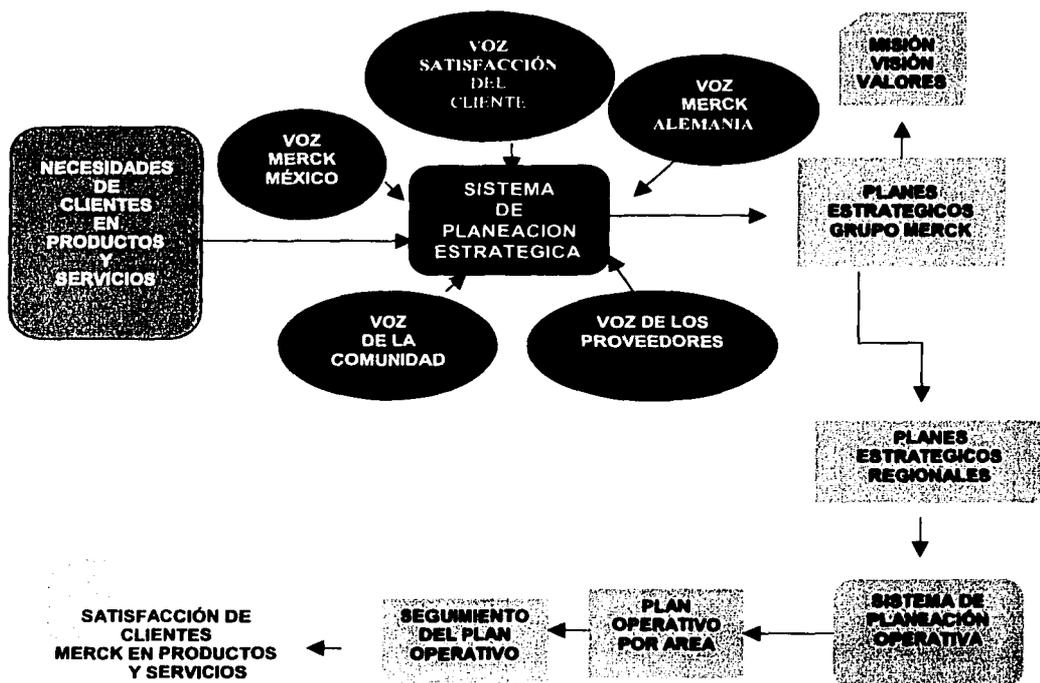


Figura 8. Sistema de Planeación Estratégica

b) Comunicación e implantación de estrategias y planes.

El Plan Estratégico es comunicado a la organización a través de dos eventos principalmente:

TABLA 3. PLANEACION ESTRATEGICA		
EVENTO	OBJETIVO	FRECUENCIA
Foro Estratégico	Dar a conocer entre los directores, gerentes y jefes, la planeación estratégica por área y promover la retroalimentación para mejorar el plan.	Anual
Magna Feria	Dar a conocer al resto de los colaboradores de la organización el plan estratégico a seguir.	Cada dos años

c) Actualización y mejora de estrategias y planes.

El ciclo de mejora para Merck-México se ve expresado en la figura 8:

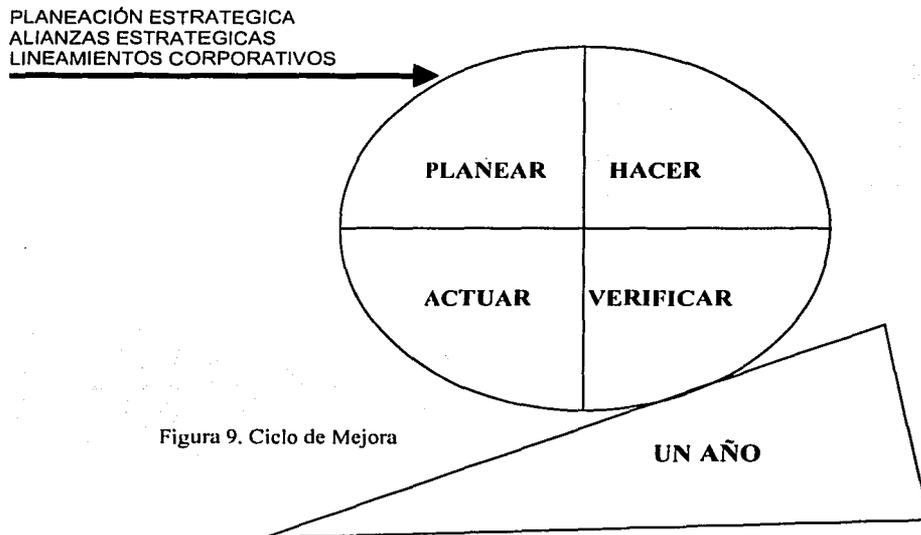


Figura 9. Ciclo de Mejora

En enero de cada año se revisan los resultados obtenidos del año transcurrido y se propone para el año en curso la planeación estratégica y las alianzas estratégicas de acuerdo con los lineamientos corporativos. El objetivo es avanzar de manera sistemática y ascendente.

TABLA 4. HERRAMIENTAS SISTEMA DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO

- PLAN DE CONTINGENCIA PARA COMBATE Y CONTROL DE INCENDIO
- PLAN DE CONTINGENCIA EN CASO DE SISMO O TEBLOR
- PLAN DE CONTINGENCIA EN CASO DE PERSONAL ACCIDENTADO
- PLAN DE CONTINGENCIA EN CASO DE DERRAMES
- CONFERENCIA DE SEGURIDAD EN EL LABORATORIO
- ESTUDIO DE ANÁLISIS DE RIESGO
- EXTINTORES Y MANGUERAS
- LA CAPACITACIÓN CUESTA MENOS QUE UN ACCIDENTE
- CAPACITACIÓN DE USO DE EXTINTORES
- CURSO DEL USO ADECUADO DEL EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL
- CAPACITACIÓN EN PRIMEROS AUXILIOS Y RESCATE
- FORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
- DESARROLLO DE HABILIDADES DE ENTRENAMIENTO
- CONGRESO ANUAL DE LA ASOCIACIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES
- CAPACITACIÓN CONTINUA AL GRUPO AUDITOR INTERNO
- CURSO DE HIGIENE A MANEJADORES DE ALIMENTOS
- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GENERAL
- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICO

b) Implicación de los empleados

Se cuenta con un sistema de calidad de vida el cual permite estimular al personal para que participe con mayor compromiso en los resultados de la empresa.



Figura 11. Sistema de Calidad de Vida

El Sistema de Calidad de Vida se basa en ofrecer prestaciones superiores a las de ley como días de vacaciones, incremento al salario, fondo de ahorro, el servicio médico las horas laborales y la previsión de gastos médicos mayores, etc. La seguridad es muy importante para los directivos de Merck, por lo tanto se cuenta con un grupo capacitado de bomberos así como de un camión y todos los recursos

necesarios para la seguridad de la empresa. Se cuenta con un programa ecológico que permite procesar los residuos de forma adecuada, ya sea a través de la desactivación y/o confinamiento con empresas acreditadas.

6.1.4 RECURSOS

a) **Gestión de recursos**

Se encuentra definido como la empresa organiza y optimiza los recursos de acuerdo con las necesidades de los grupos de interés: clientes, accionistas y comunidad.

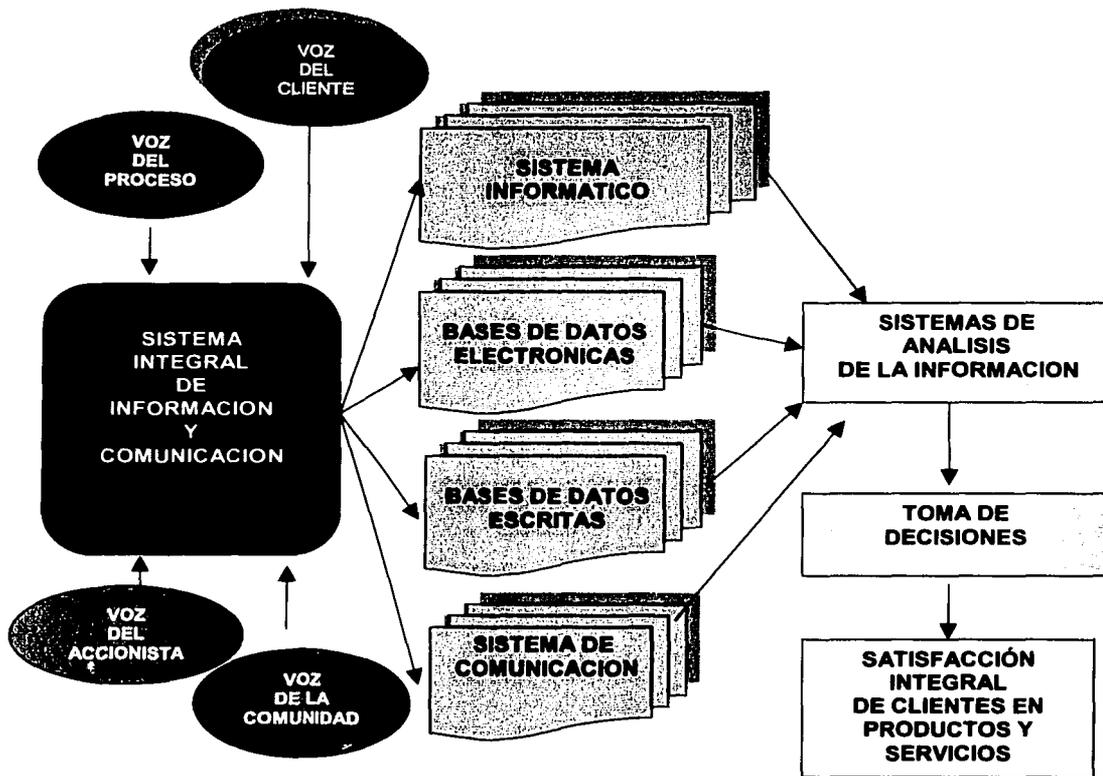


Figura 12. Sistema Integral de Información y Comunicación

El sistema de información está integrado a través de una base de datos corporativa, el cual incluye datos de planeación y control del negocio (BPCS) que maneja el plan de cumplimiento de pedido partiendo de los presupuestos de ventas, posteriormente el mismo sistema realiza la planeación de la producción con su correspondiente compra de insumos, el programa de producción se genera por cada centro de trabajo,

terminando con la entrada al almacén y su distribución al cliente; proporcionando información a los procesos de captación de clientes, cumplimiento de pedido, atención a clientes, gestión financiera contable y de administración de recursos humanos, de la operación hasta la toma de decisiones. En la tabla 5 se darán ejemplos de las herramientas utilizadas en el sistema de información y comunicación.

TABLA 5. HERRAMIENTAS DE RECURSOS DE INFORMACIÓN

1. Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMAS DE PRESUPUESTO • COMPARATIVO DE GASTOS • ESTADOS DE RESULTADOS
2. Sistema de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • LOTUS NOTES • E-MAIL • LINEA DE CONEXIÓN • INTERNET • TABLEROS DE INFORMACIÓN
3. Bases de datos electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • GRADO DE SERVICIO • VENTAS • SALDOS DE CONTABILIDAD • EMPLEADOS • NOMINA • ESTADOS FINANCIEROS • REGISTROS • PROCEDIMIENTOS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD • MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS • TRANSFERENCIAS BANCARIAS ELECTRONICAS • INVENTARIOS DE SOFTWARE • INVENTARIOS DE HARDWARE • PRONÓSTICOS DE VENTAS HARDWARE • PRONÓSTICOS DE VENTAS FARMA Y QUÍMICA POR PRODUCTO Y LÍNEA. • RUTA DE FABRICACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE PRODUCTOS • PROVEEDORES • DATOS DE CLIENTES • FRACCIONES ARANCELARIAS • PERMISOS DE IMPORTACIÓN • LISTAS DE PRECIOS • INVENTARIOS • SALDOS DE CLIENTES • SALDOS DE PROVEEDORES • TIPOS DE CAMBIO • COSTOS
4. Bases de datos Escritas	<ul style="list-style-type: none"> • GRAFICAS DE PERSONAL • GRAFICAS DIAS DE INVENTARIOS

TABLA 5. HERRAMIENTAS DE RECURSOS DE INFORMACIÓN

	<ul style="list-style-type: none"> • GRAFICAS DE DIAS CARTERA • BALANCE GENERAL • GRAFICA DE INVERSIONES • COMPARATIVOS DE GASTOS • COSTOS UNITARIOS • GRAFICAS DE VENTAS • INDICADORES FINANCIEROS • GRAFICAS DE DIAS CARTERA • BALANCE GENERAL • COMPARATIVOS DE GASTOS • COMPARATIVOS DE ESTADOS DE RESULTADOS • COSTOS UNITARIOS
<p>5. Sistema de Análisis de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INDICADORES DE MEJORA DE PRODUCTO Y SERVICIO • INDICADORES DE PROCESO Y EN PRODUCTIVIDAD. • INDICADORES DE PERSONAL • INDICADORES DE SATISFACCION DE CLIENTES • ESTUDIOS DE MERCADO • CATÁLOGOS DE PRODUCTOS • CATÁLOGOS DE CODIFICACIÓN CONTABLE • MANUALES DE PROGRAMAS • HOJAS DE SEGURIDAD • PLANOS DE INGENIERIA • MANUALES TÉCNICOS • MANUALES DE ORGANIZACIÓN • MANUAL DE CALIDAD • PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS • REVISTASINTERNAS
<p>6. Sistema de Análisis de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INDICADORES DE MEJORA DE PRODUCTO Y SERVICIO • INDICADORES DE PROCESO Y EN PRODUCTIVIDAD. • INDICADORES DE PERSONAL • INDICADORES DE SATISFACCION DE CLIENTES • ESTUDIOS DE MERCADO • CATÁLOGOS DE PRODUCTOS • CATÁLOGOS DE CODIFICACIÓN CONTABLE • MANUALES DE PROGRAMAS • HOJAS DE SEGURIDAD • PLANOS DE INGENIERIA • MANUALES TÉCNICOS • MANUALES DE ORGANIZACIÓN • MANUAL DE CALIDAD • PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS • REVISTASINTERNAS

6.1.5. Procesos

a) Sistema de Calidad y Procesos

El diseño de productos, servicio y procesos abarca desde la creación de los mismos, hasta el rediseño y mejora de los ya existentes, utilizando como base las expectativas y requerimientos de los clientes para lograr su satisfacción. Se desarrollan técnicas apoyadas con empresas consultoras especializadas que permiten realizar las mejoras necesarias para poder cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, lo cual lleva a mejorar las características de los productos y proporcionar un mejor servicio a los mismos.

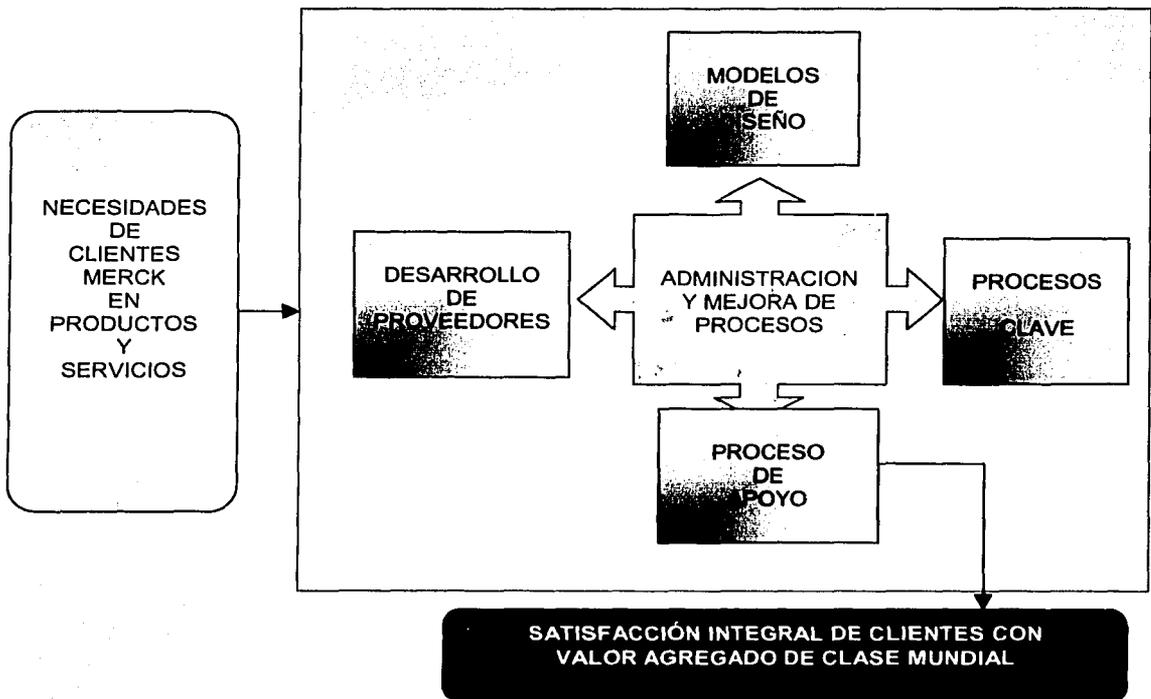


Figura 13. Administración y Mejora de Procesos

En la figura 13 se muestra la interacción de la administración y mejora de los procesos con los modelos ya diseñados dentro de la organización (ejemplo ISO 9001), el desarrollo de proveedores y la definición de los procesos claves a partir de las necesidades de los clientes, todo esto para lograr la satisfacción dando un valor agregado.

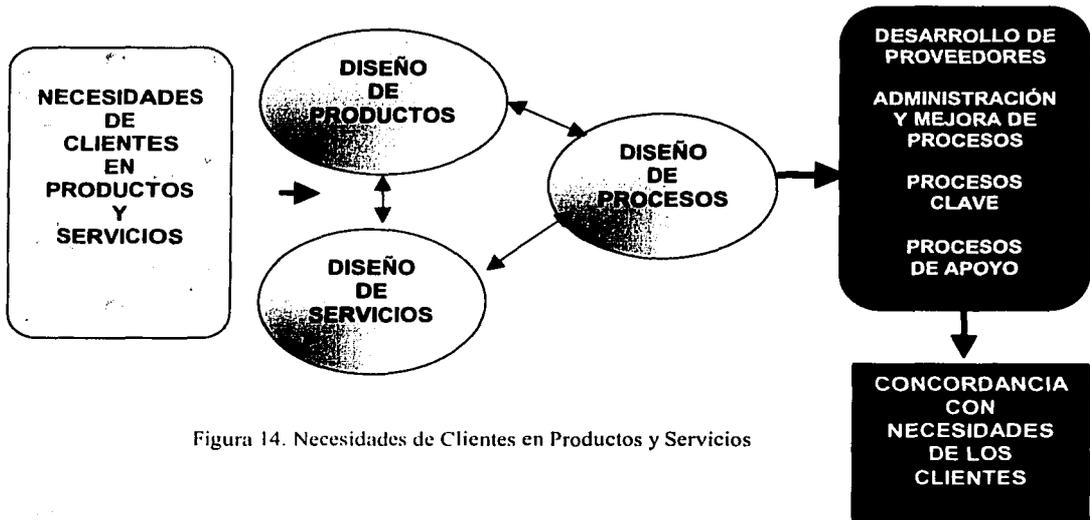


Figura 14. Necesidades de Clientes en Productos y Servicios

En la empresa los procesos se diseñan a partir de las necesidades de los clientes, expresadas en los requisitos del productos y servicios, algunos ejemplo de estos procesos son el Desarrollo de proveedores, los procesos claves y los procesos de apoyo.

Los procesos productivos se califican a través de una sección equipada; estos se apoyan en un programa maestro de validación y de calibración, cuyo diseño esta basado en estándares internacionales. Los productos obtenidos a través de estos procesos son verificados en el Laboratorio Analítico con equipo, personal y estándares calificados.

Para asegurar que los productos son fabricados con materias primas que cumplen con las especificaciones requeridas, se cuenta con un catálogo de proveedores calificados y desarrollados a través de la evaluación de proveedores.

Para asegurar y mejorar la calidad de los procesos clave se ha documentado e implantado procedimientos basados en los lineamientos de la norma ISO-9001, bajo la cual existe un proceso de certificación desde 1995, observando los lineamientos de carácter regulatorio; además de la Prácticas Adecuadas de Fabricación.

Para evaluar el sistema de calidad se realizan auditorias internas por parte del grupo auditor interno y externo por parte de clientes, empresas del grupo y el organismo certificador "Bureau Veritas Quality International" en ISO 9001.

6.1.6. Resultados en los Clientes

a) Medidas de percepción

A través de encuestas es como se evalúa la percepción y el grado de satisfacción de los clientes, considerando las siguientes variables:

- Imagen general: accesibilidad, comunicación, flexibilidad, grado de respuesta.
- Conformidad con la calidad de los productos y servicios, entregas, innovación, precio, disponibilidad, etc.
- Capacidad y conducta con los empleados, documentación técnica científica, tiempos de respuesta, apoyo técnico, servicio post-venta.
- Disposición para adquirir productos y servicios de la organización.
- Disposición para recomendar a la organización.

Las encuestas se aplican cada dos años por una empresa externa especializada en la materia. Los resultados de dicha encuesta son analizados por el grupo directivo, quienes proponen acciones de mejora, asimismo difunden los resultados al resto de la organización a través de reuniones y pizarrones.

b) Indicadores de rendimiento

Existen otras herramientas que permiten medir la satisfacción de los clientes, estos indicadores son los siguientes:

- Grado de servicio (productos surtidos/ productos ordenados).
- Quejas
- Productos devueltos
- Tiempo de entrega
- Auditorias de clientes

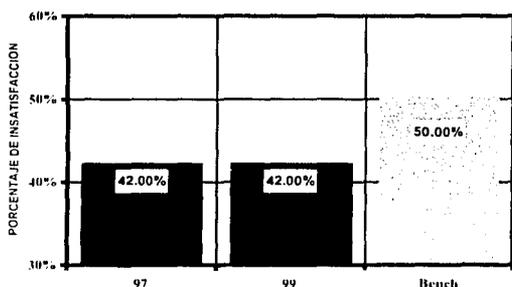
Estos indicadores se realizan de forma mensual y son evaluados por el equipo directiva para establecer acciones de mejora, así mismo se revisan los resultados acumulados del semestre por parte del Consejo de Calidad.

6.1.7. Resultados en las Personas

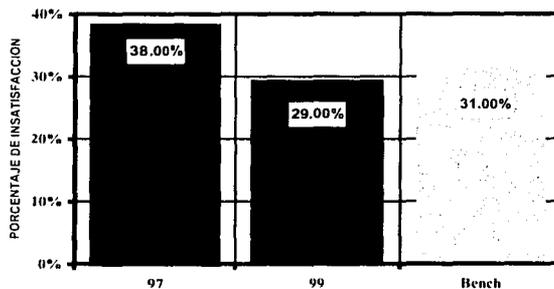
a) Medidas de percepción

En la organización se realizan encuestas dirigidas al total de los colaboradores de la empresa para determinar el grado de conformidad de las siguientes variables:

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
COMPENSACIONES



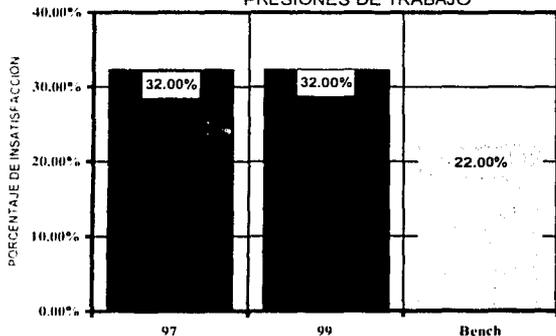
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
COMUNICACION INTERNA



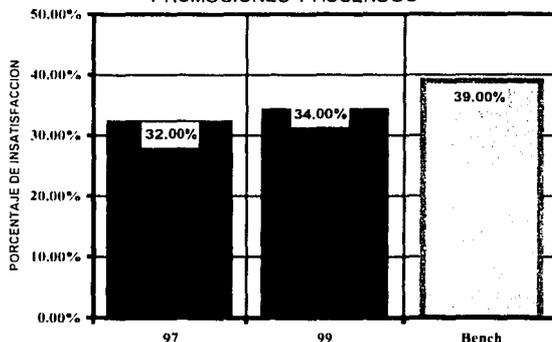
b) Indicadores de rendimiento

Existen también indicadores de rendimiento que permiten saber el grado de satisfacción del personal, los cuales se describen a continuación:

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PRESIONES DE TRABAJO



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PROMOCIONES Y ASCENSOS



EN LAS FIGURAS 15, 16, 17 Y 18 SE PUEDEN OBSERVAR LOS RESULTADOS PROMEDIO OBTENIDOS EN EL AÑO 1997 Y 1999.
BENCHMARKING: DATOS PROPORCIONADOS POR CECSA COMO PROMEDIO DEL SECTOR FARMACÉUTICO

Sueldos y salarios: Las estadísticas demuestran un grado importante de insatisfacción.

En este rubro se ha trabajado en las descripciones de puesto y los perfiles, con lo que se pretende manejar tabuladores más competitivos de acuerdo a las funciones de cada puesto y de cada persona. Respecto al personal sindicalizado, se han efectuado incrementos considerando índices de inflación, mercado y costo de vida. Sin embargo, debemos asumir que un proceso de ajuste de sueldo a nivel empresa requiere de un plazo razonable.

A pesar de la insatisfacción manifestada, en la gráfica específica de sueldos se denota que existe conciencia en lo que sucede en el entorno y de la situación en el mercado, ya que los colaboradores de Merck se sienten bien pagados con relación a lo que ganarían en otra empresa ocupando un puesto similar.

Promociones y ascensos: En donde el índice de satisfacción sólo se ha elevado dos puntos, pero por otro lado, el porcentaje de identificación se reduce. El planteamiento que el grupo directivo se ha hecho al respecto, es el establecer políticas de promoción más transparentes. Esto se contempla en los planes de Desarrollo del Personal, dentro de las actividades del departamento de Planeación y Desarrollo.

Presiones en el trabajo y Liderazgo: Son variables muy relacionadas, ya que por la naturaleza del trabajo, sé esta acostumbrado a trabajar bajo presión; entonces, la insatisfacción radica no en el qué se exige, sino en el cómo.

Para mejorar estos aspectos se ha venido trabajando en la implantación del Modelo de Liderazgo, realizando talleres en las mayorías de las áreas.

Comunicación: A pesar de seguir ocupando una de las cinco variables más críticas, la comunicación ha dado un salto muy importante, sumando 13 puntos.

Lo anterior se atribuye a la apertura de canales de comunicación tales como Foro de Información Estratégica, la Magna feria; a la implantación del Modelo de Liderazgo; así como a la constante innovación en los medios de comunicación interna.

Compañerismo y Seguridad: Cabe destacar aquí el incremento de satisfacción. Al hacer un análisis de la situación y por los reactivos que contiene la encuesta, se deduce que los resultados se relacionan con las constantes medida de prevención relacionadas con la seguridad del personal dentro de las instalaciones.

De los resultados del resto de las variables, se infiere la satisfacción y el orgullo del personal al trabajar en una empresa sólida, comprometida con la calidad y preocupada por el desarrollo de los colaboradores.

6.1.8. Impacto en la Sociedad

A nivel mundial Merck ha establecido su política de Protección y Cuidado al Medio Ambiente:

"Merck declara que es su compromiso la protección al medio ambiente y seguridad en todas las áreas del negocio. Considera que el cumplimiento de estos requisitos y la implantación de las estrategias es un requisito esencial para la seguridad y el éxito a largo plazo de la empresa".

Para su cumplimiento esta política corporativa integró un enfoque sistemático el cual comprende tres fases, su primera fase corresponde a la documentación de reportes ambientales solicitados a la empresa del Grupo donde se revisan indicadores de: emisión al aire, aguas residuales, residuos peligrosos y no peligrosos, consumo de energéticos (gas, electricidad y agua) y salud ocupacional; en su segunda fase se verifica en visita a cada empresa los indicadores de la primera fase; en su tercera fase se realiza un benchmarking a nivel Grupo Merck, para retroalimentar las mejores prácticas con relación a la protección del medio ambiente y seguridad cerrando el ciclo de mejora.



Figura 19. Desarrollo Integral de la Sociedad

En la figura 19 se describen algunas de las actividades realizadas para la preservación del ecosistema, así como para la promoción de la Cultura de Calidad en la comunidad.

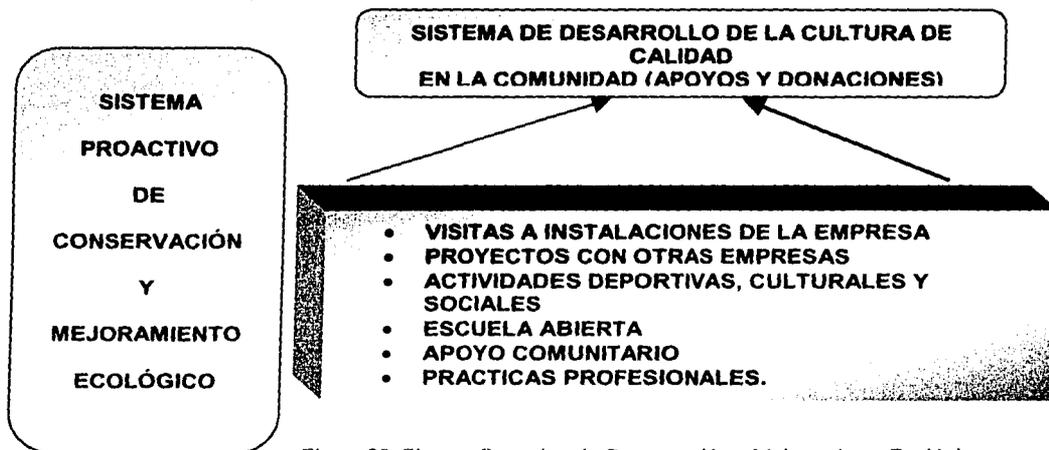


Figura 20. Sistema Proactivo de Conservación y Mejoramiento Ecológico

En la figura 20 se mencionan las actividades que contribuyen en el desarrollo de la Cultura de Calidad.

6.1.9. Resultados Claves

a) Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Los resultados claves se indican en las siguientes graficas:

FIGURA 21: INDICADORES FINANCIEROS
APALANCAMIENTO FINANCIERO

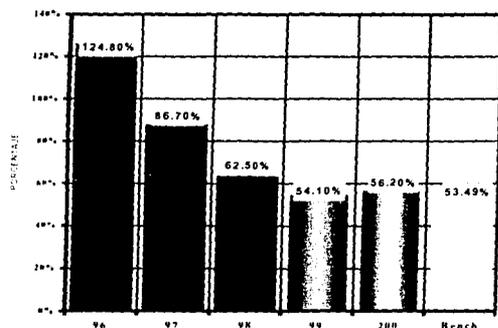
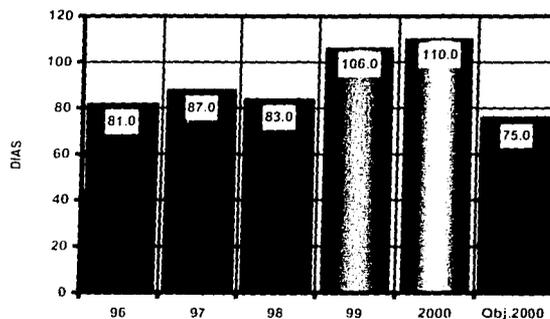


FIGURA 22: DÍAS CARTERA TOTAL



BENCH: BOEHRINGER INGELHEIM PROMECO
DATOS DEL BENCHMARKING TOMADOS DE: REVISTA EXPANSIÓN "LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE MÉXICO", VOL. XXIX, NO. 747, 1997, MÉXICO

b) Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Los indicadores no financieros pero igualmente claves para la organización se encuentran indicados en las siguientes gráficas:

FIGURA 23: NÚMERO DE QUEJAS

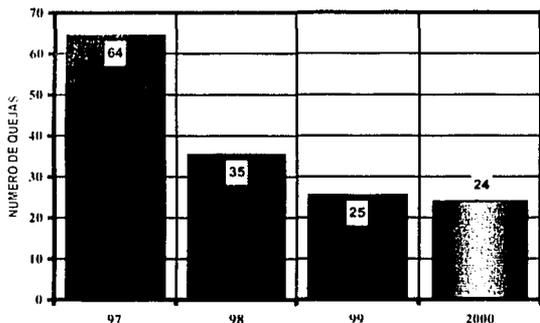


FIGURA 24: QUEJAS VS. FACTURACIÓN TOTAL

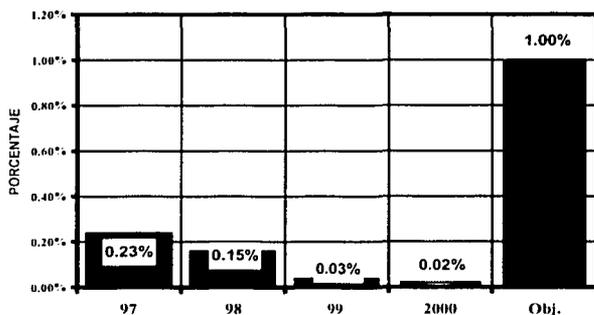


FIGURA 25: TIEMPO DE ENTREGA DE PRODUCTOS

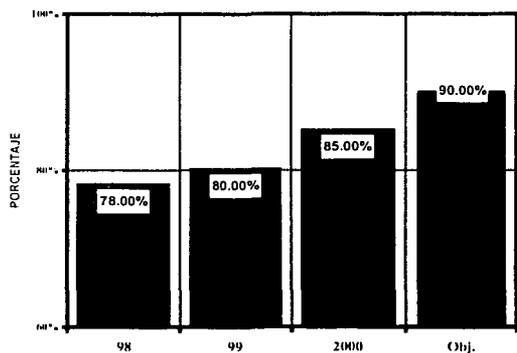


FIGURA 26: DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA

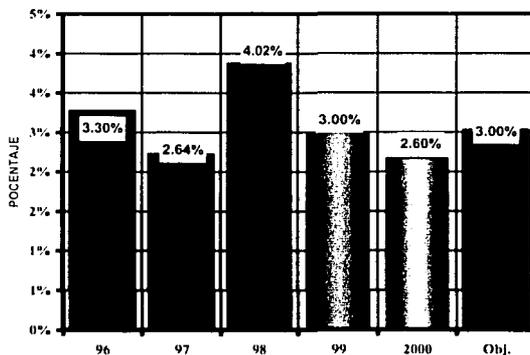


FIGURA 27: GRADO DE SERVICIO

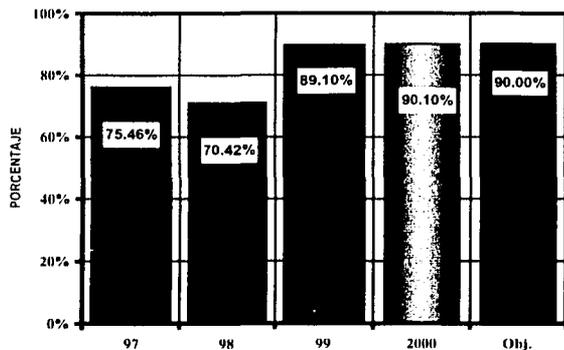


FIGURA 28: RENDIMIENTO PRODUCCIÓN FARMACÉUTICA

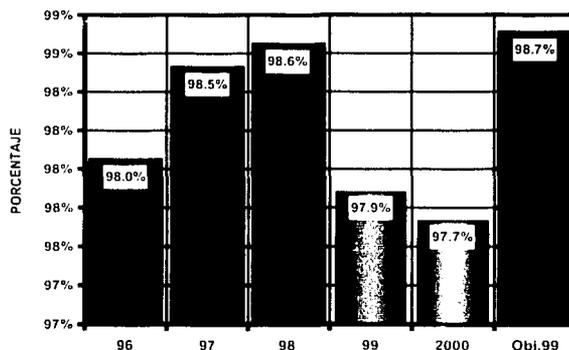


FIGURA 29: RENDIMIENTO FABRICACIÓN INYECTABLES

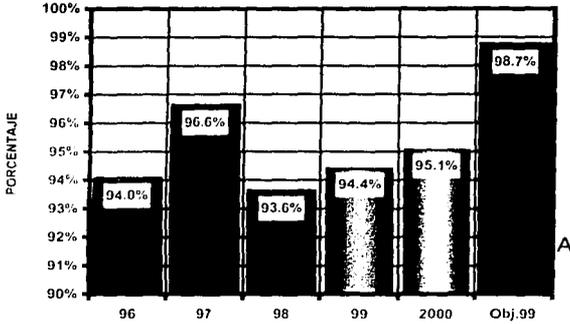


FIGURA 30: RENDIMIENTO FABRICACIÓN SÓLIDOS

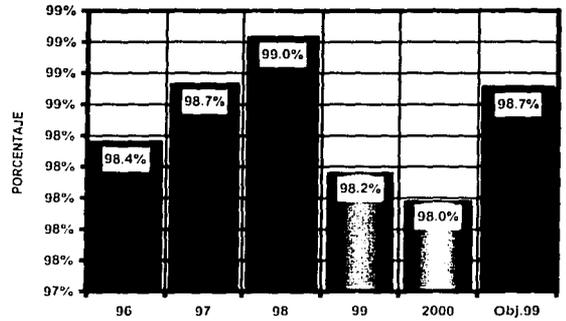


FIGURA 31: REPROCESOS FABRICACIÓN INYECTABLES (LOTES REPROCESADOS VS. LOTES PRODUCIDOS)

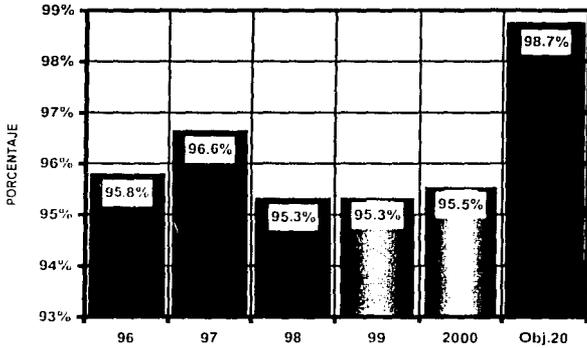


FIGURA 32: REPROCESOS FABRICACIÓN SÓLIDOS (LOTES REPROCESADOS VS. LOTES PRODUCIDOS)

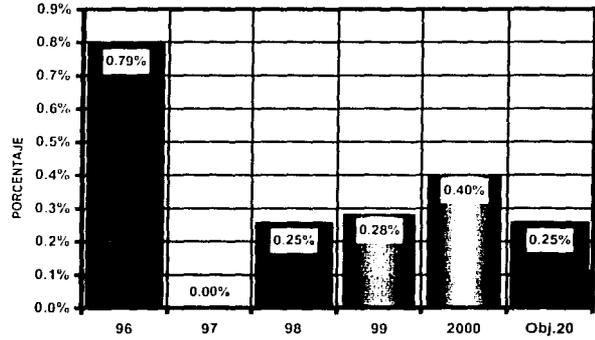


FIGURA 33: REPROCESOS ACONDICIONAMIENTO FARMA (LOTES REPROCESADOS VS. LOTES PRODUCIDOS)

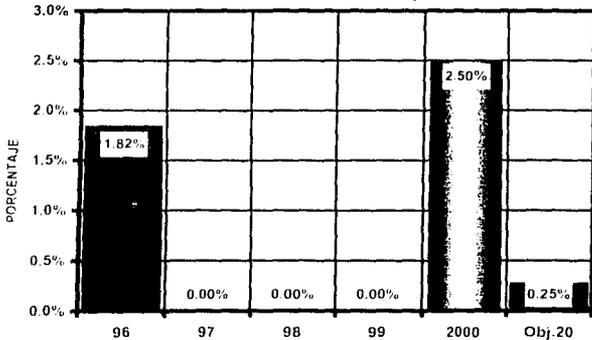
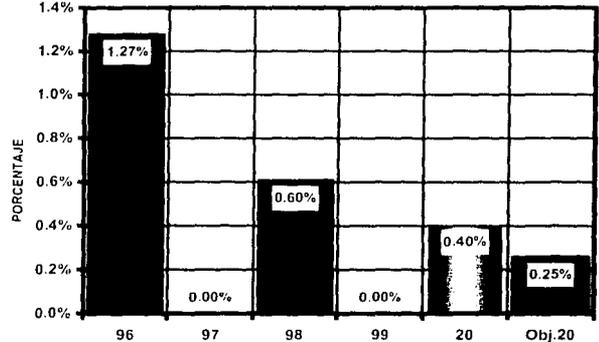


FIGURA 34: RECHAZOS PRODUCCIÓN FARMACÉUTICA (LOTES RECHAZADOS VS. LOTES PRODUCIDOS)



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FIGURA 35: RECHAZOS FABRICACIÓN SÓLIDOS (LOTES RECHAZADOS VS. LOTES PRODUCIDOS)

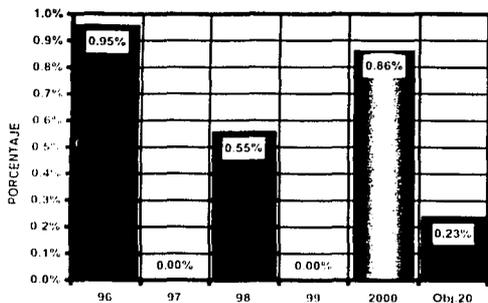


FIGURA 36: CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA FABRICACIÓN INYECTABLE

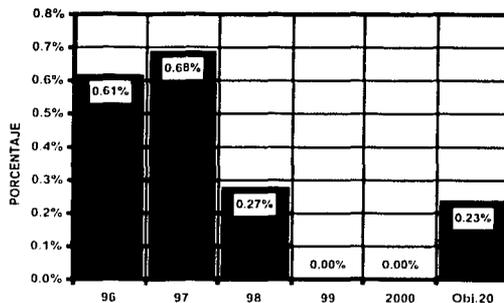


FIGURA 37: CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA PRODUCCIÓN

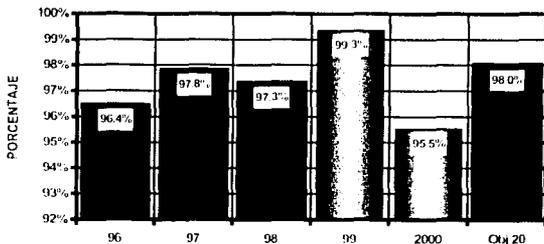


FIGURA 38: CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA FABRICACIÓN LÍQUIDOS

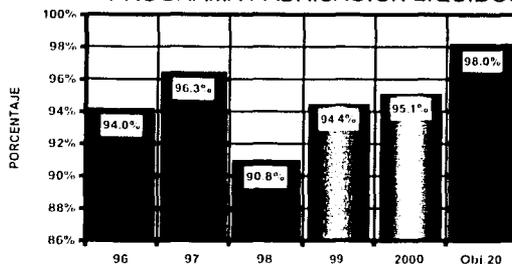


FIGURA 39: CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA FABRICACIÓN SÓLIDOS

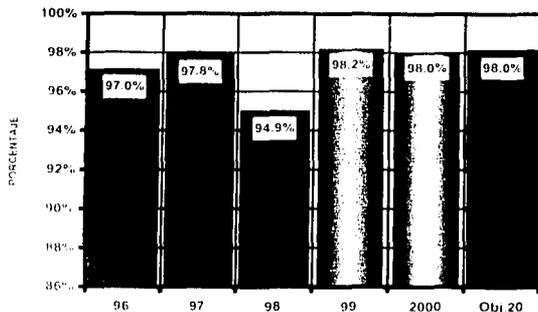
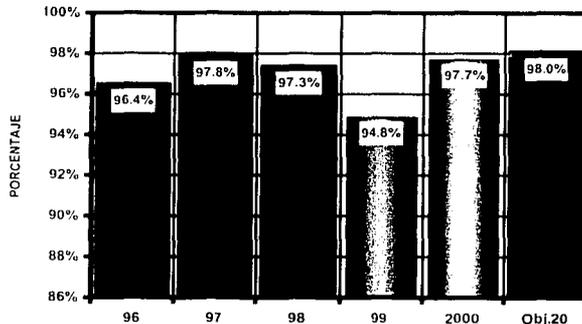


FIGURA 40: CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA ACONDICIONAMIENTO FARMA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FIGURA 41: PRODUCTIVIDAD PRODUCCIÓN FARMACÉUTICA

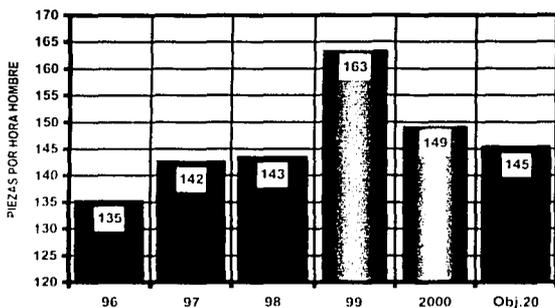


FIGURA 42: PRODUCTIVIDAD FABRICACIÓN INYECTABLES

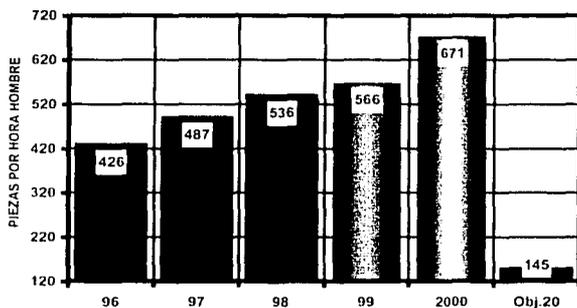


FIGURA 43: PRODUCTIVIDAD FABRICACIÓN SÓLIDOS

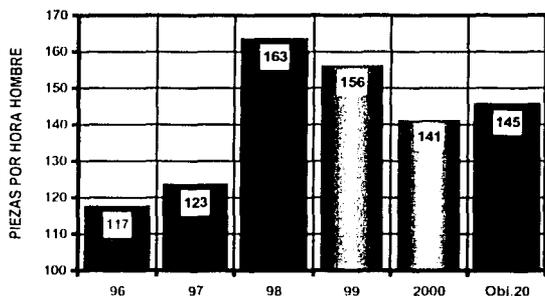
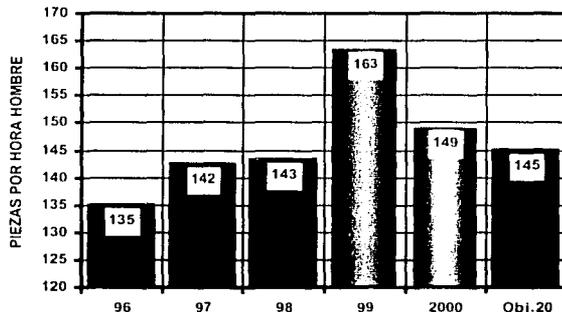


FIGURA 44: PRODUCTIVIDAD ACONDICIONAMIENTO FARMA



Las figuras 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 y 44, representan los resultados promedio por año a partir de 1996, y el objetivo determinado desde ese año.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.2 Resultados de Auto evaluación

En Merck Excellence Check se revisarán las herramientas encontradas en la organización, así como la calificación que finalmente le otorgaron a cada uno de los criterios del Modelo de Calidad Total Merck Excellence, quedando de la siguiente forma:

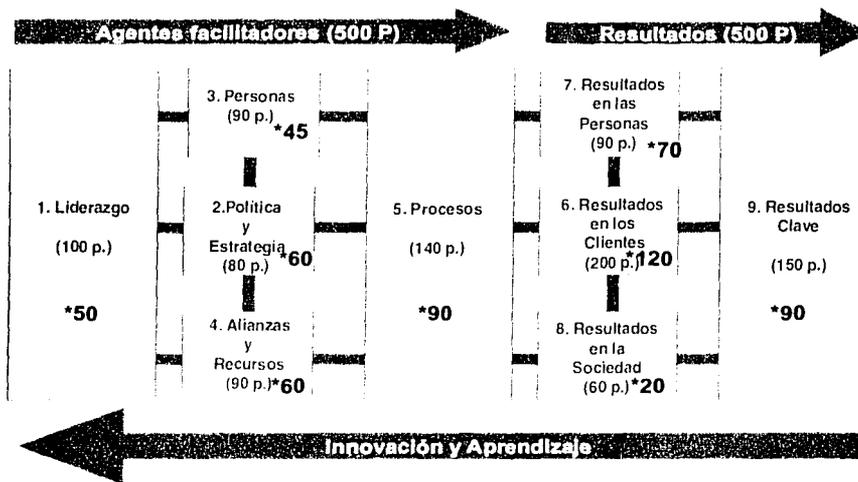


Figura 45. Merck Excellence Check

() calificación máxima obtenida para el criterio.

* calificación otorgada por consenso a Merck

Obteniendo una calificación para los agentes facilitadores de 305 puntos y para los resultados de 300, en total se obtuvieron 605 puntos de un total de 1000 puntos que se pueden obtener para este modelo.

La autoevaluación fue realizada por un equipo multidisciplinario conformado por los Directores, Gerente y Jefes de Sección.

Durante Merck Excellence Check, surgieron las áreas de mejora y las fuerzas, posteriormente se agruparon en la siguiente tabla:

TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE FUERZAS Y ÁREAS DE MEJORA

	Fuerzas	Áreas de Mejora
Criterio 1. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Planeación estratégica. Entrevista gerencial. Foro de información 	<ul style="list-style-type: none"> Campaña para divulgar los compromisos. Efectuar revisiones semestrales.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE FUERZAS Y ÁREAS DE MEJORA

	<p>estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de capacitación. • Modelo de Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medir el costo-beneficio en todas las Áreas.</i> • <i>Medir su efectividad y eficacia.</i>
Criterio 2. Política y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el conocimiento del Mercado. • Detección sistemática de las necesidades de los grupos de interés externos. • Análisis de los medidores de desempeño Comerciales e internos como base de los planes estratégicos. • Definidos los procesos clave y sus dueños. • Comunicación y transmisión en cascada de la Política y Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar la metodología en el Área Química. • Optimizar el uso de la tecnología informática con la fuerza de ventas. • Unificar medidores de desempeño en Áreas comerciales. • Realizar Benchmarking. • Integrar medidores para revisar la efectividad de los procesos clave y su influencia sobre la Política y Estrategia. • Medidores sobre el entendimiento, aceptación y aplicación de la Política y Estrategia. • Incrementar grado de servicio para los clientes de Exportaciones.
Criterio 3. Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción y Control. • Programa de Inducción. • Sistema de compensaciones. • Sistema de capacitación. • Plan FIE para requerimiento de personal. • Modelo de Liderazgo. • Sistema de selección de personal. • Magna Feria de información Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar metodología. • Seguimiento del curso. • <i>Evaluación del costo-beneficio de la capacitación en todas las Áreas.</i> • Establecer medidores y extenderlo a otros niveles. • <i>Implantar el sistema de Sugerencias.</i>

TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE FUERZAS Y ÁREAS DE MEJORA

	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Reconocimientos. • Sistema de seguridad. • Con los convenios locales, mundiales y regionales con proveedores y clientes se establecen Alianzas que añaden valor a la cadena logística. A través de la política de inventarios, y el Sistema SICA optimizó los consumos y niveles de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de investigación de eventos y prevención.
<p>Criterio 4. Alianzas y Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MMSA apoya el desarrollo, innovación y creatividad de sus proveedores a través del Premio de Calidad Total. • Los Manuales de Calidad, Manuales de Documentación Administrativa, BPCS e intranet apoyan la gestión, estructura y conocimiento de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de proveedores desarrollados. • Establecer comparación de procesos de MMSA hacia los participantes al premio. • Optimizar la actualización de las bases de datos escritas. • Análisis y evaluación de mejora a BPCS. • Fomentar una Cultura Informática Empresarial. • <i>Crear los recursos necesarios para la Certificación FDA.</i>
<p>Criterio 5. Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos clave y gran parte de los procesos habilitadores diseñados. • Sistema de gestión de procesos a través de la Planeación operativa, indicadores y normas aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminar el mapeo de procesos. • Demostrar la causalidad de metodología de procesos y de los procesos mismos.

TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE FUERZAS Y ÁREAS DE MEJORA

	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñan y desarrollan programas de servicio a clientes Farma. • Proceso de desarrollo de nuevos productos • Proceso de atención a clientes y canales adecuados de comunicación acerca de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar nivel de cumplimiento de las normas GMP locales. • Establecer meta de cumplimiento hacia Normas GMP internacionales. • Mapear el proceso de diseño y desarrollo de servicios a clientes Farma. • Revisar e implantar el procedimiento para el lanzamiento de nuevos productos. • <i>Certificar por FDA 5 productos para importación.</i> • <i>Disminuir días cartera y cuentas por cobrar.</i>
<p>Criterio 7. Resultados en las Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Clima Organizacional para: <ul style="list-style-type: none"> » personal fuerza de ventas y » personal administrativo y de producción. • Indicadores de rendimiento en: <ul style="list-style-type: none"> » sistema de compensaciones, » sistema de capacitación, » productividad, » sistema de calidad, » los recursos humanos (signos vitales), » seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelacionarlo con otros indicadores. • Continuar con los planes de mejora. • Continuar midiendo la efectividad de la comunicación.
<p>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación en las comunidades donde opera: Participamos en la educación y formación de médicos y químicos. • Apoyamos a fondos para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar análisis de riesgos. • Actualizar manual operativo de seguridad. • Actualizar plan de

TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE FUERZAS Y ÁREAS DE MEJORA

	<p>salud y el bienestar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de nuestros productos: Damos cumplimiento a los lineamientos oficiales para evitar riesgos y accidentes. • Contamos con sistemas para controlar riesgos potenciales. • Cumplimos con todas las normas de control ambiental. 	<p>contingencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual operativo de control ambiental.
<p>Criterio 9. Resultados Clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento sostenido en los siguientes resultados (Ventas Netas, DB1, DB2, EB1, EB2). • Tendencias ascendentes en participación en el mercado farmacéutico. • Medidores de desempeño claves que permiten la consolidación a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación a los usuarios. • Difusión de benchmarking regional. • Incrementar la participación de mercado. • Más impulso al portafolio de productos nuevos. • Colocar en línea los medidores de desempeño para permitir acceso directo.

6.3. Proyectos de Mejora

De un total de 45 áreas de mejora se decidió enfocar los esfuerzos en 9 de ellas y convertirlas en proyectos relevantes para la empresa, estas áreas de mejora fueron elegidas por el grupo evaluador considerando obtener resultados más medibles y cuantificables.



Figura 46. Proyecto 1 –Exportaciones.

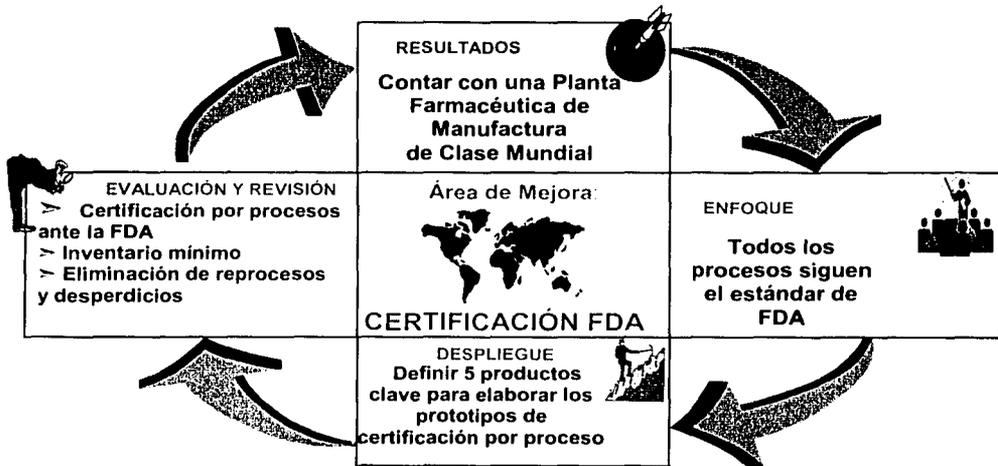


Figura 47. Proyecto 2 –Certificación FDA.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN.



Figura 48. Proyecto 3 –Farma 2000.

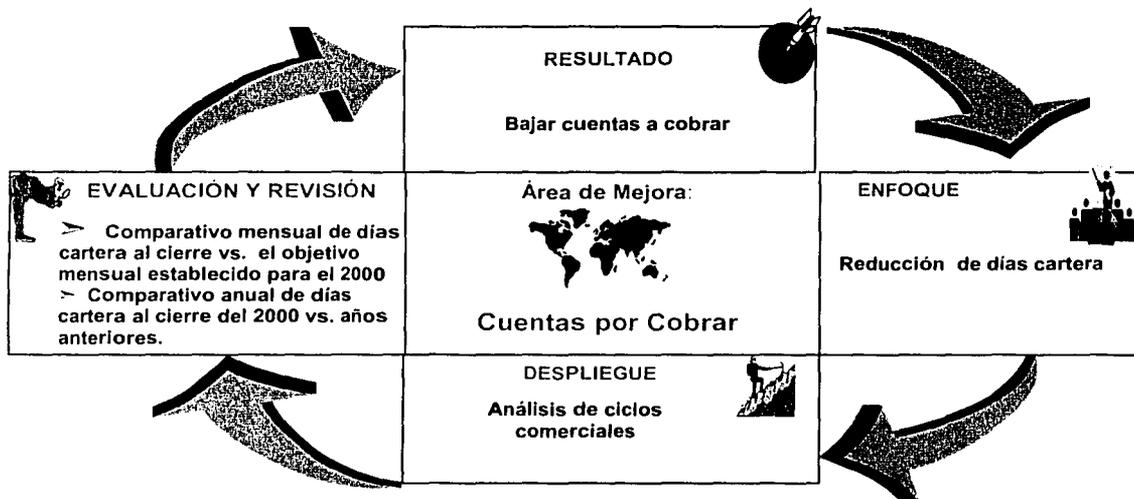


Figura 49. Proyecto 4 –Cuentas por cobrar.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

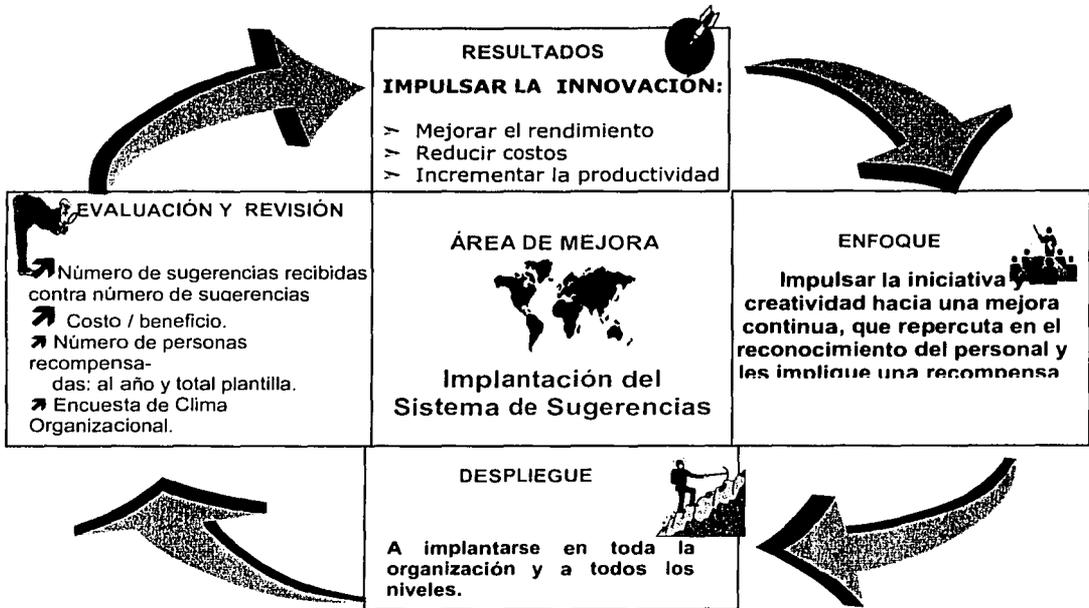


Figura 50. Proyecto 5 –Sistema de Sugerencias.

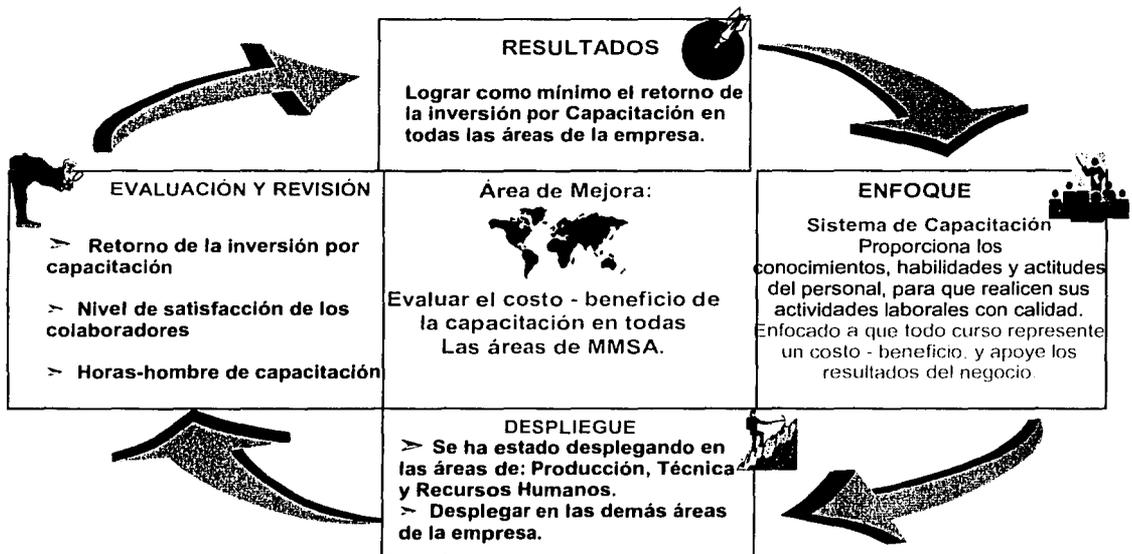


Figura 51. Proyecto 6 –Costo-Beneficio.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Figura 52. Proyecto 7 –Liderazgo.

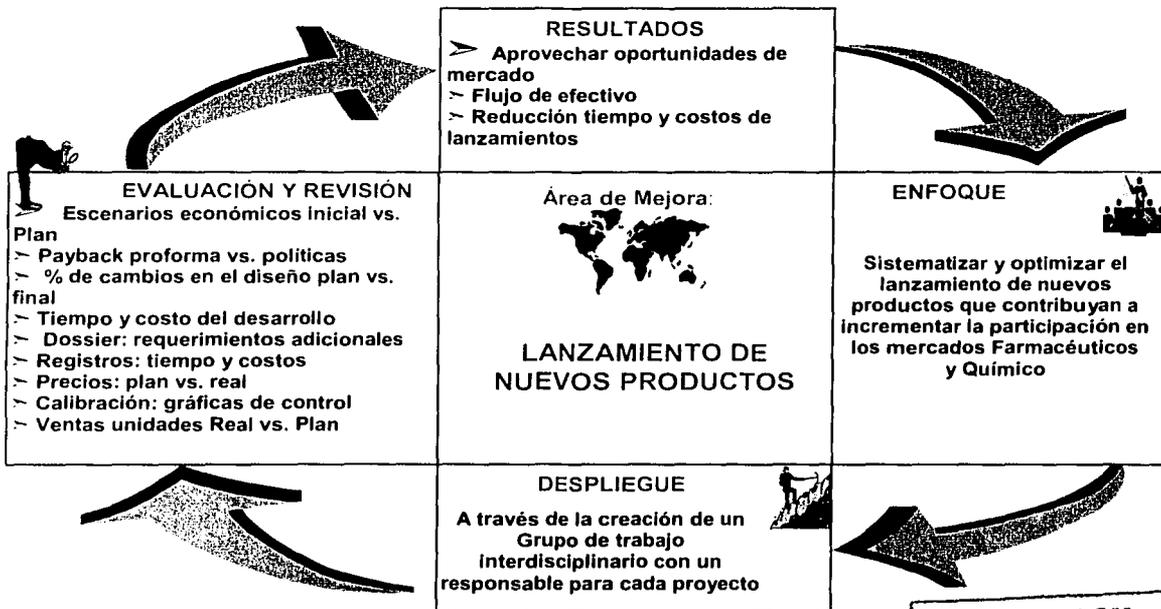


Figura 53. Proyecto 8 –Nuevos Productos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO FORMA PARTE DE LA BIBLIOTECA



Figura 54. Proyecto 9 –Rotación de Inventarios.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VI. Discusión de Resultados

Después de concluir el Diplomado-Taller de Calidad Total la primer tarea fue convertir el lenguaje del Modelo de Excelencia Empresarial al lenguaje de la empresa para que pudiera ser entendido por el personal de la organización, asimismo explicarles verbalmente los conceptos y la finalidad perseguida a través de este proyecto piloto.

Posteriormente se recabo información de los procesos, siendo esta la fase más dilatada en tiempo y de mayor dificultad puesto que recopilar toda la información demandada por el Modelo de Excelencia Empresarial y plasmarla de forma estructurada y ordenada en un documento donde se describe con cierta fiabilidad la organización no resulto sencillo.

Durante la etapa de recopilación de información se realizaron entrevistas a todos los niveles de la organización, el alcance fue amplio puesto que aportaron información 30 personas de las 33 que componen el equipo directivo y gerencial utilizando alrededor del 25% del tiempo invertido en el proyecto.

En la fase de auto evaluación participaron como evaluadores los directores de áreas, gerentes y colaboradores claves de la organización. Se reviso cada uno de los criterios, discutiendo los resultados del documento base y posteriormente otorgando una calificación por consenso. (fig. 43) Para determinar la calificación se basaron en los puntos máximos otorgados para el Modelo de Excelencia propuesto por la EFQM.

De acuerdo con la calificación y la discusión del documento base, se agruparon las herramientas en fuerzas y áreas de mejora, considerando como una fuerza; las actividades que aportan beneficios a la empresa y como áreas de mejora las actividades que no aportaban los resultados esperados. Finalmente se definieron 38 puntos fuertes y 45 áreas susceptibles de mejora (tabla 6).

Considerando la dificultad de trajar con 45 áreas de mejora, el grupo directivo decidio elegir un área de mejora por cada criterio del modelo, quedando definidos 9 proyectos de mejora.

Definir el enfoque, despliegue, evaluación, revisión y resultados fue una tarea que se realizó posteriormente a la reunión de consenso, la cual se propuso y presento nuevamente al grupo directivo para aprobación.

VII. Conclusiones

Implantar el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para la Gestión de Calidad de Merck-México S.A. ha permitido:

- 1) Recopilar y estructurar la información de los procesos de Merck-México S.A. , de acuerdo al modelo de Excelencia Empresarial.
- 2) Describir a la organización a modo de "foto fija" que permitirá comprobar la evolución.
- 3) Extrapolar la información de unos departamentos a otros, compartiendo las mejores prácticas de cada departamento y fijando un lenguaje común.
- 4) Analizar y auto evaluar a la organización, las herramientas de gestión, las fortalezas y áreas de mejora.
- 5) Establecer planes de acción concretos y medibles para el logro de un plan estratégico de Mejora de Gestión.

VIII. Sugerencias

- 1) Dar seguimiento a los proyectos de mejora dentro de la organización, asignado a un líder por cada uno de 9 proyectos.
- 2) Evaluar en dos años los beneficios del propio modelo de Excelencia Empresarial "Merck Excellence" a través de la auto evaluación, comparando los mismos resultados presentados en este trabajo.
- 3) Incluir en el Plan de Estudios de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza materias que permitan adquirir los conocimientos sobre Calidad Total.

IX. Glosario

Benchmark: Herramienta que permite conocer y comparar las mejores practicas de una organización a otra.

Planeación

Estratégica: Proceso que permiten realizar la planeación de las actividades en función de un objetivo estratégico.

Foro

Estratégico: Reunión donde se dan a conocer los objetivos estrategicos y la planeación estrategica.

Entrevista

Gerencial: Herramienta que permite revisar el logro de metas del año anterior, fijar las metas para el siguiente año y detectar las necesidades de capacitación.

BPCS:

Sistema de cómputo utilizado en la empresa.

Gestión de

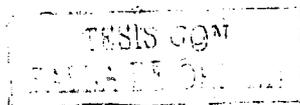
Calidad: Función que determina e implanta la Política de Calidad, incluyendo también la planeación estratégica y la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad.

Aseguramiento

de Calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza, de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

X. Bibliografía

1. European Foundation for Quality Management/ Club Gestión de Calidad (1997): "Autoevaluación directrices para empresas".- Madrid.- Editado por los que figuran de autores.
2. European Foundation for Quality Management/ Club Gestión de Calidad (1997): "Premio Europeo a la Calidad" Folleto de inscripción.
3. Foley, E.C. (1994): "Winning European Quality".-Brucelas.-Editorial E.F.Q.M.
4. Harrington, H. JM. (1992): "Mejoramiento de los procesos de la empresa".- Madrid.- Editorial Díaz de Santos.
5. Horovitz, J. (1987): "La calidad del servicio".- Madrid.- Editorial Mc. Graw-Hill.
6. Membrano Martínez, J. (1992): "Evaluación y mejora del sistema de calidad: Criterios Malcolm Baldrige y otros premios y normas internacionales". V Congreso Español de la Calidad.- Libro de Publicaciones.- Madrid.
7. Membrano Martínez, J. (1993): "Análisis comparativo de los premios a la calidad". Información Comercial Española.- Madrid.
8. Membrano Martínez, J. (1995): "Modelo Europeo de la Calidad Total y la Administración Pública". VI Congreso Catalán de Empresas de Calidad. Libro de Publicaciones.- Barcelona.
9. Membrano Martínez, J. (1995): "Estrategia de Calidad Total para empresas hoteleras". VI Congreso Español de la Calidad. Libro de Publicaciones.- Madrid.
10. Membrano Martínez, J. (1997): "Modelo Europeo de calidad para empresas hoteleras".- Revista de Estudios Turísticos.- Madrid.
11. Ramírez I. (1994): "La certificación en la Europa del 93".- Editorial AENOR.- Madrid.
12. Udaonda Durán, M. (1992): "Gestión de calidad".- Editorial Díaz de Santos.- Madrid.
13. Certificación del Sistema de Calidad según las Normas ISO 9000.- Experiencia de IBM Fábrica de Valencia.- Revista UNE n° 47.- Noviembre 1991.
14. Estrategias de Calidad Total para empresas hoteleras.- VI Congreso Español de la Calidad.- Madrid Mayo 1995.



15. Evaluación y mejora del sistema de calidad: Criterios Malcolm Baldrige y otros premios y normas internacionales.- V Congreso Español de la Calidad.- Madrid Mayo 1992.
16. Modelo de la Calidad Total y la Administración Pública.- VI Congreso Catalán de Empresas de Calidad.- Barcelona Septiembre 1995.
17. Modelo Europeo de la Calidad y Normas ISO 9000: Aplicación a la Edificación.- Jornada sobre "El Arquitecto y la Calidad en la Edificación".- Colegio de Arquitectura de la Comunidad Valenciana.- Octubre 1995.
18. Modelo Europeo de la Calidad Total y Norma ISO 9000.- Día Mundial de la Calidad.- Valencia, Noviembre 1995.
19. Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1984): "Manual de control de calidad".- Editorial Mc. Graw-Hill.- Madrid.
20. Juran, J.M. (1992): "Juran y el liderazgo para la calidad".- Editorial Díaz de Santos.- Madrid.
21. Deming, W.E. (1989): "Calidad, Productividad y Competitividad".- Editorial Díaz de Santos.- Madrid.
22. Imai, M. (1984): "Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa".- Editorial Ceesa.- España.
23. Carlzon, J. (1988): "El momento de la verdad".- Editorial APD.-Madrid.
24. Douchy, J.M. (1987): "Hacia el cero defecto en la empresa".- Editorial TGP Tecnologías de Gerencia y Producción, S.A.
25. Droin, R. (1984): "La calidad con la sonrisa".- Editorial Deusto.- España.
26. Horovitz, J. (1987): "La calidad del servicio".- Editorial Mc. Graw-Hill.
27. www. Fundibeq.org

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN