

00821
19



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

SEMINARIO DE TITULACION EN ECONOMIA
INTERNACIONAL

LA CALIDAD TOTAL DEL CALZADO
EN MEXICO.

E N S A Y O

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A :

SERGIO CALIXTO GONZALEZ

PROFESOR: ALFREDO CORDOBA KUTHY



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

FEBRERO 2003

A



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.

**AGRADECIMIENTO
Y DEDICATORIA**

Con todo mi respeto y amor, dedico esta TESIS a mis hermanos Roberto, Sofia, Arturo, Alejandra, Gabriela y Sandra por toda la confianza que yo se que me tienen y que espero no defraudarla nunca.

A mi madre Amelia González Arvizú, que con nada en este mundo podré pagar lo que ha hecho por mí y sobre todo con el ejemplo y su conducta nos ha marcado un camino del cual yo quisiera retomar para educar a mis hijos en el futuro, por que es herencia bendita. **TE QUIERO MADRE.**

A la memoria de mi padre Roberto Calixto Cardona, que aunque no se encuentre en esta tierra, yo sé, como lo sabemos todos en la casa que no se ha ido, que nos dolió su partida, pero que sentimos su presencia en todo momento y en cada lugar, apoyándonos y alentándonos siempre que es necesario para realizar las metas en nuestras vidas.

A mi asesor el Profr. Alfredo Córdoba Kuthy, por la paciencia, regaños e interés mostrado en estos meses antes de la entrega de la tesis, que además de mi maestro también es mi amigo.

A mi amiga Patricia Martínez Lara, quien con su apoyo y sobre todo paciencia, logre terminar más rápido mi trabajo desde principio a fin.

**PERO POR SOBRE TODO, GRACIAS SEÑOR JESUCRISTO,
PORQUE TUS BONDADES Y AMOR INFINITO A NOSOTROS
TUS HIJOS NOS HA HECHO SER BUENOS SERES HUMANOS
Y NOS HAS DADO TIEMPOS PARA LOGRAR CADA UNA
DE NUESTRAS TAREAS.**

G R A C I A S P O R D E J A R M E T E R M I N A R

C O N E S T A

T E A M O J E S U S

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | 3 |
| CAPITULO 1. BREVE HISTORIAL DEL CALZADO MEXICANO | |
| 1.1 Breve historial del calzado mexicano. | 5 |
| 1.2 Objetivos y funcionamiento de círculos de calidad | 6 |
| 1.3 Las siete herramientas básicas para la buena administración | 7 |
| CAPITULO 2. CALIDAD DEL CALZADO | |
| 2.1 Conceptos básicos: calidad, productividad, confiabilidad y competitividad. | 16 |
| 2.2 Herramientas y grupos para la calidad. | 19 |
| 2.3 Programa "Cero Defectos" | 20 |
| 2.4 Forma de administrar y capacitar a la gerencia para acelerar el establecimiento de calidad total. | 25 |
| CAPITULO 3. LA CALIDAD TOTAL EN EL CALZADO MEXICANO | |
| 3.1 La Industria del calzado en México | 28 |
| 3.2 El calzado en la negociación del T.L.C.A.N. | 33 |
| 3.3 Situación actual del calzado mexicano | 36 |
| CAPITULO 4. CONCLUSIÓN: PROPUESTA A LA EMPRESA SOBRE CALIDAD. | 40 |
| BIBLIOGRAFIA | 42 |

INTRODUCCION

En este trabajo se tratan los puntos esenciales de los programas de calidad total que existen dentro del ámbito organizacional, además se determina la importancia que tiene la calidad total dentro de la Industria del Calzado en México y la relevancia que existe de dicho programa en relación al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T.L.C.A.N.)

La competencia tanto en el ámbito internacional como en el nacional, ha caracterizado el funcionamiento, la aceptación y la calidad de los productos de primera necesidad como es la industria del calzado.

El proceso que califica la calidad se ha perdido por la aceleración desmesurada de la producción en grandes cantidades y se adueña de los mercados de los países en desarrollo, ya que estos productos están al alcance de la mayoría de países en el mundo a muy bajo precio pero con un bajo nivel de calidad, y defectuoso.

El factor calidad pasa a segundo termino como es el caso de China, en que la producción en masa no cubre ni es controlado por medidas constantes de calidad.

Para que la industria del calzado mexicano recupere espacios en el mercado internacional, se requiere que los empresarios no sólo desarrollen y adquieran tecnología de punta, sino que eleven y alcancen niveles de calidad en sus procesos administrativos que les permitan garantizar la competitividad de sus productos en cualquier país, sea cual fuere su desarrollo.

En este ensayo se pretende que los empresarios pequeños o grandes dedicados a la industria del calzado analicen y apliquen métodos de calidad en sus fábricas, como requisito principal en todo el proceso y terminación del producto retomando al autor (Crosby) denominado "Cero Defectos" y con este factor elevar el nivel de ventas en todas y cada una de las fábricas dedicadas a esta rama, teniendo como la mejor recomendación la "Calidad".

México al igual que algunas economías de América del sur como Argentina y Brasil, busca crecer y crear condiciones de seguridad, estabilidad y confianza en las relaciones económicas internacionales.

El control más severo de la calidad es una de las áreas más importantes, por lo cual varios o todos los países prefieren y comparan la mercancía el producto o lo que se esté exportando.

En México el proceso que determina la calidad del producto no es tomado en cuenta y el modo de producción es de forma acelerada.

La calidad de calzado en México no está del todo perdida, en gran parte de México como en el mundo existen criterios de calidad como un todo y sólo hace falta hacerlo costumbre en el resto de la gran mayoría de países tomando en cuenta que **“la calidad no cuesta nada”**.¹

Si en algunas de las empresas mexicanas no se aplican medidas estrictas de calidad, entonces en México se debería aplicar estas medidas a todas las empresas sin excepción, Para mejorar la producción y ventas al exterior.

Los principales objetivos de este proyecto son:

Planear métodos que se acerquen más a una producción llamada cero defectos.
Crear las condiciones más estrictas con el mismo presupuesto y con mayor entusiasmo.
Saber cuales son las condiciones de cada empresa para que se aplique el método adecuado.
Hacer que cada empresa lleve como consigna que la calidad es lo primordial.
Llevar estos métodos, condiciones o estrategias a todo tipo de industria .

¹Crosby, B. Phillip. Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas. Ed.. CECSA, México, 1991.

CAPITULO I

HISTORIA DEL CALZADO MEXICANO

1.1. Breve Historial del calzado en México.

La fabricación del calzado en México fue a principios del siglo XVIII en la ciudad de Puebla, de donde se extendió a la ciudad de León y más tarde al resto del territorio nacional; la organización familiar fue la base de la industria y el punto de arranque para la movilización de esta industria en nuestros días es de las más importantes.

Las picas (son pequeños talleres, operados por el jefe de familia que apoyado de los hijos y la esposa conforman estos talleres de calzado a pequeña escala) eran las mini industrias que conformaban la industria del calzado en aquellos años y abastecían de casi todo tipo de calzado a la población.

A partir del año de 1930 comenzó a introducirse maquinaria procedente en la mayoría de los casos de Estados Unidos, como las marcas Landis y Adrian Bruch, para coser suela, o la Astratus para montar y de Europa como la Mohenos y la Atlas procedente de Alemania.

Emyco fué de las empresas que aprovecho a finales de la 2ª. Guerra Mundial estas condiciones de producción masiva de calzado y que hasta nuestros tiempos sigue en el mercado.

Durante el período que va de los cincuenta hasta mediados de los setenta, las continuas inversiones en bienes de capital propiciaron el crecimiento y la expansión de la industria del calzado, la diferenciación de las unidades productivas en cuando al uso de tecnología, la obtención de recursos financieros y apoyos institucionales, así como su inserción en el mercado internacional.

Aunque hoy día la industria sigue modernizándose y diversificándose, es de suponerse que el volumen más importante de estas inversiones corresponde a las empresas medianas y grandes, que son las que disponen de los recursos suficientes para estas operaciones, mientras que las pequeñas y micro que forman el grueso de las empresas, difícilmente contarían con los elementos necesarios para la adquisición de maquinaria importada.

1.2. Objetivos y funcionamiento de los círculos de calidad.

Los objetivos de los círculos de calidad son básicamente tres: calidad, productividad y motivación.

Calidad: El control de calidad tiene como principal objetivo lograr la plena satisfacción del cliente. "La buena calidad puede compararse con cultura, la calidad de los productos es igual a la calidad de habitantes del país que los produce"² (Crosby, B. Phillip. 1991 Mex.)

Para lograr esta satisfacción se deben de mejorar los siguientes puntos:

- Capacitación del personal.
- Dar calidad de vida a los trabajadores
- Administración participativa con compromisos de trabajo
- Reducción de errores y mejora de calidad.
- Capacidad en la resolución de problemas
- Desarrollo de una actitud de prevención de problemas
- Calidad de las relaciones interdepartamentales.

Productividad: Es lograr más con menos. Es optimizar el uso de los recursos materiales y humanos para reducir costos y a la vez mejorar productos y servicios. Esto puede lograrse evitando desperdicios de materiales y servicios, revisando periódicamente los procesos

² Op. Cit.

para optimizarse, desarrollar efectividad en los grupo de trabajo e innovar en los diseños y modelos.

Motivación: La relación gerencia-fuerza de trabajo se vitaliza por la participación administrativa y la reedificación de la dignidad y respeto del trabajador. Esta fuerza motivadora despierta el deseo de cambio y superación, mejora la comunicación vertical y horizontal, mejora las relaciones jefe-trabajador, promueve el desarrollo personal y de liderazgo y genera la humildad por aprender de los demás. La motivación entonces se puede definir: "como la fuerza o energía que nos impulsa a conseguir una meta, a pesar de un mal hábito"

Una vez definidos los objetivos generales, se deben aclarar los objetivos específicos, que abarcan tres aspectos fundamentales: productos, precios y servicios excelentes.

Los círculos de calidad presentan la posibilidad de mejoras en las condiciones de todos los participantes, que se refleja también en beneficios económicos.

Funcionamiento: El primer paso a seguir para el correcto funcionamiento de los círculos de calidad es la selección de un facilitador. Este debe ser seleccionado previamente por el comité coordinador deben fijar metas, actividades y temas a tratar. Deben establecer las directrices operacionales y controlar el crecimiento.

1.3 Las Siete Herramientas Básicas para la buena administración

Existen siete herramientas estadísticas que son la base de los círculos de calidad, éstas permiten desarrollar un proceso deductivo que va de lo general a lo particular, por otra, constituye una serie de observaciones de un solo problema como si fueran distintos ángulos fotográficos, lo cual crea una visión más completa del mismo. Este hecho es muy importante, porque la simple existencia de algunos datos no garantiza que representen con veracidad una situación específica. Es preciso procesarlos, para confirmar su utilidad o

necesidad de mayor información. Por esto, resulta muy importante mencionar que es factible resolver el 95% de los problemas de calidad y productividad.

Las siete herramientas son:

1. tormenta de ideas
2. recopilación de datos
3. gráficas
4. diagramas de pareto
5. diagrama causa y efecto
6. calendarización
7. presentación a la gerencia

Tormenta de ideas: Consiste en la reunión de un grupo de personas que participan en la libre aportación de conceptos respecto a un tema en común y desde todas las perspectivas posibles. Esta técnica es de gran utilidad para los círculos de calidad, ya que propicia la toma de conciencia respecto a algún problema y promueve la reflexión sobre éste último; así surge una gran cantidad de ideas innovadoras.

Antes de iniciar la aplicación de esta técnica, es necesario identificar el tema. La definición clara y precisa del problema que se desea abordar significa un gran avance, pues es más difícil trabajar con ideas vagas y generales. La forma de llevarlo a cabo es la siguiente:

- Cada participante aporta una idea por turno
- Ninguna idea debe considerarse absurda;
- Debe fomentarse la informalidad y la risa espontánea, para crear la atmósfera adecuada para esta actividad innovadora.
- El proceso se acelera si alguien se encarga de escribir las ideas (Líder).

- Para obviar tiempo, se lleva a cabo una votación sencilla.

En cuanto al código de conducta que deben seguir los miembros del círculo de calidad, debe ser elaborado por ellos mismos. El facilitador puede ayudar en este aspecto ofreciendo ejemplos de otros círculos. A continuación se presentan algunas reglas que usualmente aparecen en los círculos de calidad:

- Asistir con puntualidad a todas las reuniones
- Procurar que todas las personas se sientan parte del círculo
- Escuchar con atención y demostrar respeto a las opiniones de los demás.
- Reconocer el mérito y agradecer las ideas y sugerencias de los demás miembros.
- Estimular la participación de todas las personas
- La responsabilidad del progreso del círculo es de todos.
- Conviene discutir las ideas y evitar la crítica de las demás personas.
- Solicitar y sugerir es mejor que ordenar y obedecer
- Mantener un clima de cordialidad y respeto.
- Sustener el entusiasmo y el esfuerzo del círculo con la convicción de que los resultados serán positivos.

Por otro lado, para la aprobación de una idea, no necesariamente significa que ésta sea la mejor, para todo están dispuestos a aceptarla y apoyarla, ya que las ideas en grupo tienen mayor penetración que las ideas individuales, asegurando que se entiende la posición de todos los miembros.

Una vez seleccionado el problema el siguiente paso es el análisis del mismo, sin embargo, usualmente se cae en el error de brindar de un problema directamente, a encontrar la solución antes de analizarlo.

Recopilación de datos: El propósito es establecer medidas confiables y válidas para la verificación de la existencia del problema y sus causas. Par lograr esto los círculos de

calidad deben recolectar toda la información de las fuentes necesarias, que será de gran valor para realizar el análisis de los problemas y poder solucionarlos.

Las principales fuentes para la obtención de datos son:

- Los datos recabados por el propio círculo en el empeño de su trabajo.
- Los informes y datos oficiales de la organización.
- El Departamento Administrativo y otras áreas de la dependencia que puedan proporcionar datos estadísticos.
- Los expertos en determinado campo de conocimiento.
- Técnicas para la recopilación y concentración de datos.

Para llevar a cabo la recopilación de datos, es necesario establecer un muestreo de lo que se va a estudiar. Para realizar correctamente el muestreo, se requiere la aplicación de los siguientes pasos:

- Conocer los hechos, esto implica el conocimiento de las situaciones relacionadas con el problema y las personas que pueden tener influencia en el mismo.
- Conocer el tamaño de la población. Es necesario obtener información del número total de las personas que forman la población en que se va a tomar la muestra y hacer una selección de ella.
- Determinar el tamaño de la muestra. Esto se hace en la cifra total de la población y los hechos que influyen en el problema.

En cuanto a la forma de describir la información con un mínimo de palabras se emplea una gráfica que describe el área en la que ocurren los defectos o donde se aprovechan los recursos.

Otro aspecto importante es la lista de cotejo, que es una lista de comparación o verificación de los datos obtenidos.

La lista de trabajo por su parte permite concentrar la información de las actividades realizadas en un período determinado, con el fin de facilitar el análisis de datos. Sus características son:

- Elementos de una hoja de trabajo.
- Calendarización de una actividad y el número de veces que sucede.
- Costo e impacto de una acción en un intervalo determinado, frecuencia de ocurrencia por sucesos.

Gráficas: Constituyen un método para representar datos numéricos, en forma de curvas, columnas, pastel o circular, cuyas magnitudes son proporcionados a los datos que reflejan.

Una vez que se tiene toda la información, es importante que se presente en forma visual haciendo que ésta sea más evidente y comprensible.

Diagramas de Pareto: El análisis de Pareto es un método que permite identificar de manera gráfica la importancia relativa de los problemas que se necesitan resolver la calidad de un producto o servicio.

La secuencia del método es la siguiente: Se tiene ya una lista de problemas. Ahora el trabajo del círculo consiste en decidir la forma de jerarquizarlos. En algunos casos, el sistema sencillo de cotación puede servir para ordenar los problemas de mayor a menor importancia. En otras situaciones se requiere recordar los datos de la frecuencia con que ocurren los hechos problemáticos.

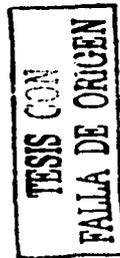
Si la jerarquización se hace por votación, se continúa en el paso número 3; si es necesario la obtención de datos se sigue con el paso 2.

Determinar el tipo de datos que se van a obtener y el periodo que durará dicha obtención. Esto requiere elaborar un formulario u hoja de trabajo, de tal manera que se pueda obtener información pertinente.

Con base en la hoja de trabajo se realiza la jerarquización en una forma como la siguiente:

CUADRO NO. 1

| Problemas identificados | Indicador (frecuencia, votos, etc.) |
|-------------------------|-------------------------------------|
| A | 15 |
| B | 9 |
| C | 7 |
| D | 4 |
| TOTAL | 35 |



Elaborar la gráfica de Pareto. En el eje vertical izquierdo se coloca la escala del indicador donde se distribuye la frecuencia o el número de votos de cada problema. En el eje horizontal se ubican los problemas identificados en forma de barras ordenadas de mayor a menor y de izquierda a derecha. En el eje vertical derecho se gráfica una escala de porcentaje de 0 a 100. La línea acumulativa se elabora de la siguiente manera:

Se comienza de cero y se proyecta hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. Se extiende la línea acumulativa a un punto exactamente por encima del ángulo derecho de la segunda columna.

Se hace exactamente igual con las siguientes columnas. La línea acumulativa se termina cuando se llega a nivel del 100% en la escala de porcentajes que se indica a la derecha.

Es necesario poner leyendas a la gráfica con la información suficiente par identificar la problemática que se va a analizar, así como la fecha en que se llevó a cabo.

La teoría en la que está sustentada la gráfica de Pareto, es la relación 80-20, que quiere decir: "En una situación dada, el 80% de los efectos no deseados están siendo generados por el 20% de los problemas".³

Diagrama causa y efecto: La finalidad principal de esta técnica es facilitar el análisis de problemas. El problema es el efecto y se anota dentro del recuadro que está a la derecha. Las causas probables se registrarán en el lado izquierdo. Al construir el diagrama de esta forma, éste se asemeja a una espina de pescado.

Para analizar un problema mediante esta técnica, se llevan a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Definición del problema. En lo posible se debe definir específicamente el problema.
- 2.- Se determinan las probables causas a identificarse. Se pueden plantear cuantas causas como desee, aunque cabe mencionar que lo más habitual son 3 o 4, pero puede variar, según las necesidades y el caso a tratar.
- 3.- La totalidad del grupo participó en una sesión de tormenta de ideas para buscar causas. Se logra un gran caudal de ideas sobre la base de las siguientes preguntas: por qué, cuándo, dónde, quién y cómo. La tormenta de ideas tendrá como variante que ahora los participantes no darán sólo su idea sino que la clasificarán de acuerdo a la causa que le corresponde.
- 4.- Las ideas recabadas durante la tormenta, se someten a una revisión minuciosa, con el fin de identificar las más destacadas. Este proceso se puede acelerar si se le brinda la oportunidad al grupo de realizar una votación, que permite determinar cuáles causas se consideran de mayor importancia. Las que hayan recibido un mayor número de votos, se encierran en un círculo.

³ Op. Cit.

5.- Se jerarquizan las causas por su orden de importancia. El grupo somete a votación sólo aquellas las causas que han sido encerradas en un círculo.

6.- El análisis de causa-efecto del problema sirve para identificar la causa verdadera. Es entonces cuando se plantean alternativas de solución mediante la participación de los miembros de los CC. En estos se discuten los pros y contras de las principales sugerencias de solución hasta lograr un consenso.

Los proyectos que lleven a cabo en los círculos de calidad deben de estar sujetos a un calendario, en dónde indiquemos el tiempo que llevare para realizarlo. Esta herramienta de calendarización no solamente se puede emplear en los círculos de calidad. sino que al acostumbramos a ella es común utilizarla hasta nuestra vida diaria.

El círculo pone el tiempo que se llevará la toma de datos requeridos, su análisis, buscar la solución, presentación a la gerencia y la implementación, toma de datos y resultados. El líder tratará de optimizar el tiempo llevando a su grupo a la vanguardia del resto del grupos.

El facilitador al emplear la calendarización podrá distribuir sus actividades de tal suerte que podrá acelerar el crecimiento de sus conocimientos.

Presentación a la gerencia: Después de un tiempo de aprendizaje y de la aplicación de las técnicas ya mencionadas en las fases anteriormente para el análisis y la elaboración de alternativas de solución para los problemas, los miembros, la décima fase, en la cual llevarán a cabo la presentación a la Gerencia.

En algunos casos habrá problemas cuya solución se puede implementar de inmediato con la aprobación de los miembros del círculo, sin embargo, la presentación a la Gerencia de la problemática identificada y sus sugerencias de solución propuestas, es una de las características más importantes y provechosas de los CC.

El círculo decide si se considera que ya está preparado para hacer su presentación, teniendo en cuenta que todos los miembros que participan en el análisis, se les estimulará a que participen en la presentación, por ser ésta una buena oportunidad de exponer sus ideas a la Gerencia. Si asignará quién hará la introducción y que partes del proyecto le corresponderá a cada uno de los demás.

El facilitador junto con los miembros del círculo deciden a quienes invitar, sería conveniente que asistieran no sólo el comité directivo, sino también otros directivos para que conozcan el proceso de los círculos de calidad. Recordando que los Gerentes pueden aceptar o rechazar la propuesta, sin que esto modifique nuestro interés de equipo para analizar el problema y volverlo a presentar con nuevas alternativas.

CAPITULO 2 CALIDAD DEL CALZADO

2.1 Conceptos Básicos:

Calidad: Existen muchas definiciones del concepto de "calidad", pero en una estructura global este concepto de valor ha llevado a la creencia de que la calidad está basada sobre especificaciones legales o realizadas sin tomar en cuenta los deseos del cliente.

Un camino muy probado para ofrecer una calidad acorde con las necesidades del cliente es el movimiento de la "calidad total", ya que con su aplicación se reducen costos (evitando desperdicios, devoluciones, retrocesos, etc) ofreciendo el producto a un costo razonable y aumentando las ventas por un producto que cubra las necesidades de los clientes. "Hoy en día, el concepto de calidad total, compromete un profundo cambio en la forma de pensar, de trabajar y de administrar"⁴

Los principales maestros de la calidad total, se basan en lo anterior para definir su concepto sobre calidad. A continuación, determinamos las características fundamentales de sus conceptos:

"Hacer las cosas bien, asegurándose con la estadística que están bien".

Calidad es un alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado.³

Calidad es adecuación al uso; es también cumplimiento de especificaciones.⁶

Calidad es cumplimiento de requerimiento.⁷

Calidad = desarrollo, producción y distribución de productos de bajo costo.

⁴ Deming, William Edwards. Calidad productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ed. Díaz de los Santos, Madrid, España, 1989.

⁵ Op. Cit.

⁶ Jurán, Joseph. Jurán y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos. Ed. Díaz de los Santos, Madrid, España, 1990.

⁷ Crosby.. Op. Cit.

Todas estas definiciones sobre calidad tienen como fundamento la necesidad de un cambio de actitud de la forma de pensar y actuar por parte de los que interactúan dentro de la organización.

“Es una filosofía que abarca todas las áreas y funciones de la organización, en donde se hará un cambio radical sobre las actitudes, pensamientos y forma de ser del conjunto de personas que intercalan dentro de la organización, como también, enfocar todos los esfuerzos a la satisfacción del cliente, además, de mejorar día con día nuestro producto o servicio ofrecido”.⁸

Productividad: Pese a la variedad de interpretaciones que existen dentro de la sociedad, básicamente son 3 las áreas que lo definen.

1. La técnica en productividad es “la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrlo, medidos en términos físicos. Para poder medirlos se relacionan cada uno de los factores utilizados (insumos) y el total de productos obtenidos dentro del proceso”.⁹

Productividad = productos totales / insumos totales

2. Económica: La productividad es “la relación entre insumos y productos asociados a una actividad productiva y ambas medidas en términos reales”.

3. Humanística: La productividad es “causa, pero sobre todo es consecuencia de decisiones de quienes tienen la capacidad y el poder de tomarlas”.

Estas son definiciones parciales, por lo que se plantea a continuación una definición del concepto total de productividad:

“Productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos que disponen: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos. retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades

⁸ Jurán.. Op. Cit.

materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico de dicha sociedad. los beneficios deben ser retribuidos equitativamente entre utilidad, salarios e impuestos y deben significar mejores precios al consumidor”.

Confiabilidad: Dentro de sus características conceptuales, están interrelacionados una serie de aspectos que intervienen en la elaboración de un producto o servicio que determina la confianza que tiene un cliente del mismo. Uno de los principales puntos es la calidad del producto, puesto que es la “piedra angular” de la confiabilidad, esto se debe a que dentro de la calidad se encierra todo aquello que hace de un producto confiable. Por lo que confiabilidad se define como:

“El resultado de la calidad del producto o servicio que la organización otorgue con el fin de satisfacer las necesidades del cliente”, o de otra manera, “todo aquello dirigido a cubrir las normas de calidad establecidas legales y la organización, con el fin de hacer que el producto se adecue al uso o necesidad del cliente”.

Competitividad. Un aspecto que persigue toda empresa es ser competitivos dentro del mercado en el que se desenvuelven, por lo que se ha tratado de definir este concepto con relación a factores económicos que se interrelacionan en los mercados.

Esto ha hecho que en ocasiones se confunda competencia con competitividad; por un lado competencia es... “cada una de las fuerzas que interactúan dentro del mercado en oposición”.

Por lo que respecta a competitividad será:

“Todos los factores (calidad, productividad, confiabilidad, etc), que hacen de un producto competente dentro de un mercado determinado, o, es decir, son todos los esfuerzos que las

⁹ Deming ... Op. Cit.

empresas realizan para satisfacer al cliente (precio, calidad, etc), con el fin de substituir en el mercado”.

2.2 Herramientas y Grupos de Calidad.

Existen una serie de técnicas para llevar a cabo un plan en el cual sea parte fundamental la calidad, entre las herramientas más importantes se encuentran las siguientes:

1.- hoja de recolección de datos (conteo)

2.- estratificación

3.- análisis de pareto

4.- diagrama de causa-efecto

5.- histogramas

6.- diagramas de dispersión

7.- gráficas de control

La primera y la segunda se enfocan principalmente a reconocer la situación en la que se encuentra la empresa, puesto que determinar cuantitativamente cada uno de los procesos o dificultades que se localizan dentro de la organización. La recolección de datos, el siguiente paso es la estratificación que se lleva a cabo mediante el conteo de las actividades realizadas y se evalúan mediante normas establecidas por la empresa.

Los histogramas en su mayoría evalúan o sirven para contestar la pregunta de.. ¿Qué pasa dentro de la organización? Puesto que dan el resultado de la situación que está atravesando la empresa.

El análisis de Pareto es una de las herramientas más utilizadas en las organizaciones para determinar la situación y las causas del problema que existe dentro de la empresa. Puesto que identifica cada uno de los puntos críticos que es necesario modificar para el buen funcionamiento de las actividades que se realizan.

Diagrama de causa y efecto es otra de las herramientas más utilizadas para determinar los errores o defectos que se están cometiendo dentro de la organización, esta técnica es muy utilizada en el área de Producción, puesto que localiza cada uno de los puntos problema del sistema, además, identifica sus causas y el efecto que está produciendo dentro del proceso.

Diagrama de dispersión suele ser utilizado para determinar un acercamiento a las normas de calidad establecidas por la organización, esta técnica es analítica sirve para determinar las desviaciones que se están dando dentro de los propósitos de la organización.

2.3 Programa “Cero Defectos”

Calidad total= cero defectos.

Paso 1: involucramiento del director general.

Un agente de cambio corporativo (Gerente de Calidad, Consultor externo o algún ejecutivo importante), deben convencer a la cabeza operativa de la Empresa (al Director General) de que:

- la calidad es gratis;
- la no calidad (Defectos y errores) cuestan anualmente más del 20% de las ventas de la empresa;
- este costo puede abatirse a la mitad en el primer año del programa, y aproximadamente al 3% a largo plazo.

- el Director tiene tanta responsabilidad en lograr calidad, como en cumplir con los objetivos de redituabilidad y productividad, o en definir las estrategias de mercadeo imagen corporativa.

Paso 2: equipo de mejoría de la calidad.

Una vez concientizado, el Director General convoca a su equipo de Gerencia (Directores o subdirectores de área) para que:

- Analicen la *calidad* en la empresa;
- Rectifiquen su actitud ante las fallas de calidad;
- Proporcionen algunos subalternos (Gerente de 3er nivel) para integrar un equipo interdisciplinario de mejoría de la calidad;
- Participen en la implantación del resto del programa;
- Uno de los directores encabece el equipo de mejoría.

El interés y empuje del director general son vitales para realizar esta etapa; sólo así se involucrarán los directores de área.

Paso 3. medidores de la calidad.

En este paso deben definirse medidores concretos de la calidad, desde el nivel corporativo máximo, hasta cada departamento, pasando por las áreas. Cada medidor recibirá amplia publicidad y será el control que determine el avance de la calidad, bajo este programa.

Así como la redituabilidad y la liquidez son los medidores financieros sumarios de la empresa, así los medidores corporativos de calidad visualizarán la nueva actitud gerencial y empresarial ante la calidad.

Paso 4: costo de la no calidad.

Este paso suele constituir la gran sorpresa del proceso: al estimar el costo de la calidad, los Gerentes usualmente los subestiman en tan sólo un 2% sobre ventas para encontrar el valor real. Finanzas deberá recorrer cada componente principal de cada departamento (No sólo de producción, sino de todas las áreas), con la ayuda del gerente correspondiente.

Cuando se terminan de integrar los gastos clásicos de inspección y reproceso de los productos terminados con los costos menos visibles de los demás errores y defectos: errores de surtido y reembarque, errores de créditos y cobranzas, excedentes de inventarios, errores de fabricación, devoluciones, etc. El costo de la NO CALIDAD suele rebasar el 20% sobre ventas.

Paso 5: Concientización de las bases.

Convencidos los gerentes departamentales del costo de la no calidad y de su responsabilidad de mejorar la calidad podrán darse los primeros pasos para rectificar los mandos inferiores y las bases laborales.

Las principales ideas deben incluir: Cartas individualizadas del Director General explicando la nueva actitud gerencial, cartulinas CERO DEFECTOS; pláticas de cada gerente con sus subalternos; y sobre todo, una investigación a fondo al ocurrir la próxima falla de calidad.

Paso 6: programa de acciones correctivas.

Al llegar a este punto se inician "círculos de calidad" o su equivalente: cada supervisor con su personal busca remediar los errores o defectos generados en su departamento. Es importante que quien haya cometido un error, sea quien tengan quien corregirlo. Resulta claro que no se buscan culpables para crucificarlos, sino la concientización del personal hacia la prevención de defectos.

Paso 7: plan del día y acción cero defectos.

Además, se revisa la capacitación que se dará a los supervisores y la mecánica detallada del paso 11.

Paso 8: Capacitación de supervisores.

Esta capacitación tiene 3 objetivos básicos:

- Interesar a los mandos inferiores en el programa cero defectos, comunicándole la seriedad del compromiso de la alta gerencia.
- Explicarles la dinámica del día cero defectos para que colaboren, entusiasmado a sus subalternos;
- Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11.

Paso 9: el día cero defectos

En el paso 9 se celebrará el día cero defectos, para darle realce, un subcomité del equipo de mejoría prepara un plan para la celebración, que reúna eficacia, bajo costo y festividad del evento.

El objetivo de este paso es transmitir a la base laboral, la decisión gerencia de no tolerar complacientemente más defectos; es decir, el fin oficial de la apatía y mediocridad. Se pretende que el evento sea solemne, alegre y motivante, pero sobre todo, que convenza al personal de que no se trata de un capricho o moda pasajera a corto plazo. Se enfatizará que la dirección valora a la calidad tanto como a la redituabilidad y a la productividad, y que el esfuerzo que ahora se inicia será permanente.

Paso 10: definición de metas de mejoría

Cada supervisor se reúne con su personal y se fija metas concretas a lograr en cuanto a prevenir defectos, para los próximos 30 a 90 días. Es importante que las metas sean medibles, realistas y ambiciosas.

Suele ser útil establecer competencias interdepartamentales, cuyo premio será el reconocimiento público al departamento ganador.

Paso 11: remoción de causas de error

Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente; no se les piden sugerencias sino hechos. Cada observación es controlada por el equipo de mejoría, quien mantiene su seguimiento hasta su resolución. El círculo se cierra con el agradecimiento al denunciante.

Objetivo: Que la gente se sepa escuchada y que busque su superación.

Paso 12: programa de incentivos.

Se establecen premios a los logros importantes; los incentivos buscarán más el reconocimiento que el valor monetario.

Eventualmente deben haber una retroalimentación a todo el personal; mostrando los beneficios colectivos de la nueva actitud ante la calidad: más empleos, trabajo más creativo, posiciones mejor remuneradas, etc. Este enfoque va generando imagen (solidaridad) de empresa.

Paso 13: comités de asesoría pro calidad.

Se forman "Comités de asesoría de Calidad" con el personal más experto (Ingenieros en Calidad o Industriales, Jefes exitosos de departamento, etc.) quienes fungirán como dinamizadores del equipo de mejoría.

Estos comités mantienen la agilidad y el entusiasmo originales, ante la tendencia humana burocratizar y mediocrizar toda innovación.

Paso 14: repetir todo el programa.

Los primeros 13 pasos toman unos 12 meses, por lo que al concluirlos, parte del esfuerzo concientizador y educativo original se habrá desgastado. Para darle permanencia a la calidad total, hace falta repetir el ciclo con unas adaptaciones menores, renovar el equipo de mejoría, etc.

Esta repetición anual del programa garantiza su seriedad y su institucionalidad; es decir, nuestro esfuerzo no fue un capricho, sino sigue siendo un compromiso serio y sostenido de lograr calidad total.

2.4 La forma de administrar y gerencia para acelerar el establecimiento de la calidad total

Los nuevos esquemas administrativos se enfocan a cambiar la mentalidad de los profesionistas: dinámicos, emprendedores, capaces de afrontar retos y buscar nuevas opciones. Practicar las disciplinas de puntualidad, eficiencia, agilidad mental y creatividad para llegar a la calidad total, como muchas otras conductas en la vida, es un aprendizaje continuo.

Involucrar a los nuevos directivos ejecutivos con la responsabilidad de un trabajo productivo, eficiente, implica asumir nuestras cualidades de liderazgo y aplicación del poder como orientación adecuada hacia un fin específico: un cambio de mentalidad enfocado hacia objetivos concretos, hacia resultados.

Dentro del sistema de producción y administración de cualquier empresa, el papel desempeñado por un jefe con liderazgo efectivo es muy importante, pues él es quien se refleja en la calidad del producto final.

Los principales puntos que debe contemplar el gerente o ejecutivo en jefe para acelerar el establecimiento de la calidad total son:

- 1.- Integrar las exigencias de los sistemas.
- 2.- Optimizar los sistemas
- 3.- Controlar las variaciones
- 4.- Calidad

Para ello requiere de reconocer el sistema socioeconómico en el que se desenvuelve la organización, tomando como puntos esenciales los siguientes:

- 1.- Las exigencias técnicas. (Productividad del material)
- 2.- Expectativas humanas. (Productividad humana)

Con todo lo anterior localizará los puntos claves de la empresa que requieren de una mayor atención para su funcionamiento, como también la forma de cómo "supervisar" a las personas que laboran dentro de la organización sin entorpecer sus labores.

"El propósito de esta supervisión debe ser el mejoramiento del desempeño del hombre y de la máquina; incrementar el producto y simultáneamente aligerar la carga al trabajador de producción, para hacer su trabajo más interesante así como más productivo".¹⁰

En cuanto a la forma de los directivos deben llevar a cabo su liderazgo se requiere de:

- 1.- Un acercamiento con la gente para el apoyo: (Recursos para trabajar bien, orientación, aseguramiento, etc.)

¹⁰ Crosby.. Op. Cit.

2.- Tener corto tiempo de respuesta ante problemas que paran o producen defectos en la línea operativa

3.- Tener información real del lugar de trabajo.

4.- Dejar de mirar constantemente hacia arriba.

5.- Comunicación horizontal con colegas de otros departamentos .

Por último todo ello debe de estar enfocado a identificar Y/O reconocer los siguientes aspectos:

- la inteligencia del trabajador.
- su voluntad.
- su participación.
- el respeto por lo realizado.
- el autocontrol que lleva a cabo.
- el reconocimiento que debe obtener.

Todo esto lleva a la idea principal en cuanto a superar cada vez más las ventas cada período tomando en cuenta estos aspectos.

CAPITULO 3

LA CALIDAD TOTAL EN EL CALZADO MEXICANO

3.1 La industria del calzado en México.

Definición de calzado: mecanismo por el cual se cubren las necesidades de no maltratarse los pies por medio de protección.¹¹

Industria del calzado, instalaciones y talleres o de forma manufacturera donde se procesa todo tipo de calzado en diferentes pieles y diferentes procesos.

Se ha procurado recientemente incrementar la productividad, la calidad y la creatividad empresarial ante la creciente competencia. Esto ha motivado a utilizar diferentes herramientas para lograr este propósito, desde los sofisticados modelos financieros de incertidumbre hasta los controles estadísticos de calidad y la teleinformática. Esta modernización de las empresas, frecuentemente se intentaron aplicando estas panaceas desde las bases laborales.

Hay varios obstáculos que sobrepasar pero México está estabilizado para convertirse en uno de los líderes mundiales exportadores de calzado. Esta perspectiva lleva consigo un cambio en las mejoras de calidad para lograrlo, por lo que se han llevado a cabo una serie de cambios en la estructura formal de las industrias con el fin de conseguir una mejor calidad en sus productos. La Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAIICAL), así como el Instituto (INICAL), han llevado a cabo una serie de seminarios dirigidos a fomentar una mejor calidad del producto por medio de programas y seminarios realizados en sus instalaciones con el fin de que los empresarios busquen métodos con los cuales logren elevar la calidad de su producto que ofrecen, ya que es la única forma de competir en un

¹¹ Flores Becerril, Martha Engracia. Las empresas integradoras del calzado el caso de San Mateo Atenco. Fac. Economía. Ciudad Universitaria, México. 1998.

mercado que próximamente se abre a un libre comercio con países de un gran potencial económico y que buscan calidad a buen precio.

En el pasado el sector calzado mexicano se enfocaba hacia el mercado nacional, con la apertura de libre comercio, se requiere ahora de un enfoque bilateral, en cuanto al interior y exterior del mercado nacional, para realzar la industria del calzado en el mundo.

Una de las ventajas es el costo laboral lo que ha hecho que el calzado mexicano sea altamente competitivo, sin embargo, existen problemas con los insumos de plásticos y cueros para la producción. Además México, tiene una estructura industrial no muy óptima en lo que se refiere a curtiduría y en la producción de componente.

En los últimos años la industria del calzado en México ha logrado en varias de sus empresas como una calidad aceptable, que es comparada con la de los países asiáticos y los europeos, en ciertos modelos, pero el precio de dicho producto es más elevado que el de los países asiáticos. Este problema ha hecho que se requiera conocer de que forma los países asiáticos han logrado calidad a bajo precio, por bajo costo de la mano de obra.

La situación actual es muy prometedora, por lo que se requiere de un mejor sistema de calidad, para lograr las metas u objetivos que las industrias nacionales pueden cubrir en cuanto a su productividad y competitividad en el mercado mundial.

Además, las expectativas nos dirigen a identificar dos sectores bien definidos: zapato de hombre a precio medio/alto, y el de mujer a precio alto/ muy alto hacia el mercado exterior y a la defensa del mercado nacional en el zapato de menor precio, claro que de máxima calidad y durabilidad.

El cambio y las actividades centrales del proyecto de calidad total.

La principal idea de este cambio y las actividades serían:

1. cambio de actitud

2. idea central de lo que se está haciendo
3. tener la actitud de sobresalir en cualquier ámbito.

Una de las principales preocupaciones de la empresa "DIMANCHE S.A.", ha sido la de ser una de las empresas mexicanas de mejor prestigio en cuanto al calzado que ofrece, por lo que desde 1986, implementó un programa de "control de calidad" con base a los postulados del Dr. Kaoru Ishikawa, teniendo muy buenos resultados a nivel nacional.

Para el año de 1988, la empresa "DIMANCHE S.A." había tenido un nivel de desperdicio bajo en cuanto a zapatos defectuosos, como también de curtidos y pieles. Por lo que no se habían preocupado por llevar a cabo ninguna modificación en su forma de administrar y llevar a cabo sus programas dentro de la empresa.

Debido a la apertura gradual de los mercados mundiales, y en especial el de México, esta compañía vio reducidas sus ventas, por lo que su preocupación principal fue la de buscar las causas de este fenómeno, encontrando que al entrar el calzado extranjero de calidad similar al que producía pero a menor precio, hizo que muchos de sus clientes desviaran sus ojos a este producto. Esto llevó a los directivos a llevar a cabo una auditoría dentro de la empresa en todos sus departamentos, la cual arrojó resultados negativos en una serie de aspectos no contemplados en su programa de calidad. Esto los llevó a identificar y sensibilizar el programa de calidad que manejaba la empresa.

Realizado lo anterior, se procedió a llevar a cabo una gestión de calidad, la cual su función principal fue la de determinar e implantar la política de calidad del plan estratégico utilizado, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad. El programa de calidad total se enfocó a los siguientes puntos:

Liderazgo de los directivos.

Para llevar a cabo el programa de calidad, los directivos tomaron en cuenta todo aquello que se requiere para llevar a cabo un programa de "calidad total", con lo que decidieron

colocar en el liderazgo a uno de los empleados con mayor capacidad para llevar a cabo el programa, con el fin de llevar a cabo el cambio en la forma de administrar y gerenciar para acelerar la implantación de la calidad total dentro de la empresa.

En las empresas del calzado se ha llevado a cabo un cambio radical en cuanto a “cómo hacer las cosas bien desde la primera vez”, por ello han puesto un énfasis a la preparación de sus directivos en el ámbito de lo que es calidad total.

Para ello se han llevado a cabo una serie de seminarios por parte del Instituto Nacional de la Industria del Calzado (INICAL), la Cámara Nacional de la misma (CANAICAL) y otros órganos interesados en mejorar la calidad de los productos que se llevan a cabo dentro de nuestro país. En estos cursos se ha llevado a cabo una preparación tanto teórica como práctica de lo que debe realizar un directivo en cuanto a su liderazgo para llevar a cabo un plan de calidad total dentro de su empresa.

Las actividades principales de los líderes de la dirección en el proyecto de calidad se caracterizan por:

(ejemplo del director de la empresa)

- 1.-Asiste a eventos de educación de calidad. (INICAL), (CANAICAL), (CONCAMIN), etc.
- 2.- Se presenta a inauguraciones o clausuras de eventos relevantes del proyecto.
- 3.- Lleva a cabo inversiones pequeñas en el proyecto.
 - * Compra de equipo
 - * Implementación de aulas, etc.
- 4.-Lleva a cabo mensajes institucionales sobre calidad.
 - * Revistas, videos, convenciones, etc.
- 5.-Presencia en primeras propuestas autorizadas de círculos de calidad.
- 6.- Organización y presencia en el “día anual de la calidad”
- 7.- Visitas relámpagos en áreas operativas que implantan medidas de mejoramiento.

En el liderazgo de los directivos dentro de la industria del calzado se denotan las siguientes características:

1.- Trata de llevar a cabo un trato informal caracterizado por:

- Tuteo entre los directivos y gerentes y gerentes de área, como a su vez con los líderes de los círculos.
- Cercanía entre los mismos.
- Comunicación directa entre los directivos y gerentes.

2.- Lleva a cabo un énfasis en la acción dentro de las diferentes áreas.

3.- Delega autoridad, simplifica trámites, lleva a cabo una despiramidación organizacional, trata de desburocratizar la empresa.

4.- Organiza comités interdisciplinarios con pocos miembros, calendarizados, sus recursos controlados y responsabilidades concretas.

En sí debe llevar a cabo una gama de actividades necesarias par el buen funcionamiento del programa de calidad. Una de sus principales actividades también será la de coordinar las actividades subsecuentes:

Capacitación: Las características de la calidad de la capacitación son la *integridad*, para que el proceso de capacitación se manifieste como algo completo, la *coherencia*, que evitará la pérdida de calidad entre una serie de elementos disgregados y sin sentido, y la *eficacia*, como indicación de que una actividad ha alcanzado el fin que persigue.

Dentro de estos parámetros se llevó a cabo la proposición de los siguientes cursos para capacitar al personal de la empresa:

1.- Curso de inducción para la calidad total (para gerentes y jefes). En este curso se difundieron los conceptos de Calidad total de Crosby y Deming, con adaptaciones a la realidad mexicana.

2.- **Curso de formación de instructores.** Este curso persiguió preparar a los 10 instructores en la filosofía de Calidad y las técnicas de la misma.

Posteriormente este grupo de instructores impartieron el curso de Calidad a todo el personal de la planta. Los grupos de los instruidos se formaron con un número determinado.

3.- **Curso de aplicación.** Todo el personal tomó un curso de 30 horas sobre Calidad, aspectos y técnicas participativas para la solución de problemas.

4.- **Curso de formación para expertos en círculos de calidad.** Técnicos, obreros y empleados recibieron información sobre las actividades que lleva a cabo un líder dentro de un CC.

La capacitación está enfocada a llevar a dar a conocer a los empleados la filosofía y técnicas de la calidad total, y además el enfocarlos a tomar una nueva actitud hacia lo que están realizando con el fin de que se eleve la calidad y, por ende, la productividad de la empresa.

Círculos de calidad: La siguiente actividad a realizar fue la de formar los "Círculos de Calidad", en los diferentes departamentos. Cada uno de ellos fue formado por los empleados, obreros y/o gente que tuviera la mayor experiencia dentro de su área, reconociendo al más capacitado como líder del mismo.

3.2 El calzado en la negociación del T.L.C.A.N.

Como se mencionó anteriormente México está preparado para convertirse en uno de los líderes mundiales exportadores de Calzado, puesto que se llegó a decir que "la producción de calzado mexicano se duplicará para 1995, con grandes mejoras en la calidad para hacer

el más fino calzado disponible en cualquier lugar y en los próximos años elevar a grandes dimensiones su producción".¹²

Esto se creía en base en la apertura del mercado de los tres países que conforman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T.L.C.A.N.) en donde las ventajas a corto plazo supuestamente serían para las industrias y empresas mexicanas, debido a "la desgravación de los aranceles de E.U.A. en un 84% y de Canadá del 79% de las exportaciones no petroleras, mientras que México sólo desgravará el 43% a E.U.A. y el 41% a Canadá todo esto en los primeros 5 años".¹³

Se esperaba que en ese plazo las industrias en general, y en particular la del calzado, llevarían a cabo una reestructuración en sus organizaciones, con el fin de alcanzar la *calidad, productividad y competitividad* que requeridas por un mercado de tal magnitud.

La base de sustento para que la Industria del calzado enfrentara este reto se señala en las siguientes graficas.

PRODUCCION Y COMERCIO EXTERIOR DE CALZADO MEXICANO

| AÑOS | PRODUCCION Y EXPORTACION | | | IMPORTACION | | |
|------|--------------------------|------|------|-------------------|--|--|
| | Millones de Pares | | | Millones de Pares | | |
| 1983 | 228 | 3.5 | 2.2 | | | |
| 1984 | 221.6 | 4 | 2.3 | | | |
| 1985 | 229.3 | 3.8 | 2.4 | | | |
| 1986 | 242.8 | 4.3 | 2.1 | | | |
| 1987 | 243.6 | 7.8 | 2.2 | | | |
| 1988 | 245.2 | 9.5 | 5.8 | | | |
| 1989 | 248.6 | 10 | 17.7 | | | |
| 1990 | 244.4 | 12.4 | 32.4 | | | |
| 1991 | 250 | 16.2 | 38.2 | | | |

México aplicó, en 1990, aranceles de 5 y 10% a los productos de importación del sector curtidería.

| Arancel | Millones de Doláres | Porcentaje |
|---------|---------------------|------------|
| 0 | 72.8 | 71.7 |
| 5 | 2.5 | 2.5 |
| 10 | 26.3 | 25.8 |
| Total | 101.6 | 100.0 |

FUENTE: CIATEG.

Canadá aplicó, en 1990, un arancel máximo de 15% a los productos de importación del sector de curtidería.

USA aplicó, en 1990, un arancel máximo de 10% a los productos de importación sector de curtidería.

¹² Flores Becerril, Martha Engracia. Las empresas integradoras del calzado el caso de San Mateo Atenco. Fac. de Economía. Ciudad Universitaria, M.

¹³ SECOFI 1990. Folletos. (Ahora Secretaría de Economía).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Arancel | Millones de Dólares canadienses | Porcentaje | Arancel | Millones de Dólares | Porcentaje |
|-----------|---------------------------------|------------|------------|---------------------|------------|
| 0 | 64.5 | 19.2 | 0 | 95.8 | 12.4 |
| (5.1-10) | 7.2 | 2.1 | (0.1-5.0) | 653.6 | 84.7 |
| (10.1-15) | 264.9 | 78.7 | (5.1-10.0) | 22.1 | 29.9 |
| Total | 336.6 | 100.0 | Total | 771.6 | 100 |

- Inversiones de fabricantes de calzado del extranjero
- La introducción de una gran moderna y eficiente línea de montar desarrollo de la moda local, mejorara e incrementara la industria.
- La aplicación de programas de calidad total para incrementar la calidad, productividad,
- la creación de órganos encargados de promover diseños, estilos, modas, ferias, concursos, y la
- confiabilidad y competitividad del calzado.

Estas son unas de las tantas actividades y objetivos que se estaban persiguiendo dentro de la Industria del Calzado para lograr ser una de las "beneficiadas" con el T.L.C.A.N. pero no se debe descuidar que la fuente principal de calidad / productividad es el factor humano y por ende, debe ser recompensado su esfuerzo con una mejor calidad de vida.

En general uno de los primeros pasos que han tomado las empresas de la industria del calzado, fue la de llevar a cabo una sensibilización de cada uno de los departamentos que comprenden su empresa con el fin de conocer la problemática que existe en torno a la calidad y productividad que tiene su empresa.

Para ello se han dirigido a diferentes órganos encargados de fomentar programas de financiamiento, calidad, excelencia, etc. con esto buscan alcanzar un nivel de competencia que vaya *ad-hoc* con las exigencias de un mercado internacional que busca calidad al mejor precio.

Esta empresa en particular ha llevado a cabo una reestructuración en algunas de sus actividades centrales, como es la forma de llevar a cabo su administración y el proceso de control de calidad. La empresa tomó la decisión de llevar a cabo un plan de calidad total con el fin de aumentar su productividad, ya que su calidad es reconocida internacionalmente, pero debido a la poca productividad sus productos son de un precio

bastante alto, esto hace que la competencia tenga mayores oportunidades de vender su producto por tener buena calidad a mejor precio.

Aunque la calidad de la materia prima nacional es regular, una de las exigencias de esta empresa es obligar a los proveedores de mejorar la calidad de sus productos. En especial la de las pieles, ya que para producir buena calidad se requiere de la misma en la materia que se utiliza.

Se requiere que en general todos los que participan dentro de la producción del calzado tomen una nueva actitud en la forma de hacer las cosas para que exista una buena estructura comercial de competitividad que requiere nuestro país.

3.3. Situación actual del calzado mexicano

La Industria del calzado, una de las más antiguas en México, es considerada una industria tradicional (Bazán, et.. 1988), que tuvo como base de surgimiento y desarrollo a la pequeña empresa (Arias, 1992). En la actualidad está altamente concentrada en algunas regiones del país, especialmente en viejos barrios urbanos como El Coecillo, San Juan de Dios y San Miguel en León, los sectores Libertad y Reforma en Guadalajara y Tepito, en el D.F. Esta última región ha perdido importancia ante el impulso de nuevas zonas productoras, que han emergido mediante la organización incipiente de productores (como San Matero Atenco, Estado de México), por la especialización en un tipo de producto (como el Ticul, Yucatán) y por los incentivos a la industria maquiladora de exportación especialmente en la franja fronteriza norte del país, que a diferencia de otros ramos cuenta con una inversión predominantemente nacional.

Entre sus características generales pueden destacarse una alta movilidad del capital y bajos niveles de inversión en maquinaria y equipo por mano de obra empleada y que la microindustria del ramo, comparada con otros sectores, muestra niveles aún inferiores. Por esta razón se basa de manera importante en el uso intensivo de la mano de obra que es muy

apreciada por su gran conocimiento del oficio si su capacitación se realiza en pequeños talleres a la manera tradicional, donde la mística gremial se ha ido perdiendo. Los trabajadores mantienen altos niveles de rotación, bajos salarios pagados a destajo en tanto se destina poca remuneración a la mano de obra, y además carecen de organizaciones gremiales o sindicales defensoras de sus derechos laborales.

El desarrollo orientado para satisfacer básicamente al mercado nacional evitó que en el pasado la fragmentada industria zapatera se enfrentara a un mercado mundial que toma muy en cuenta la comodidad del diseño y la moda. En ello influyó también la buena salud de que gozó la industria hasta hace dos décadas, gracias al modelo de desarrollo en que se apoyaba la economía mexicana. Quizá ello pueda explicar la poca importancia concedida por los productores y por el mismo sector gubernamental a fomentar evaluaciones serias y planes de inversión realistas para modernizar la planta productiva, o la carencia de organismos especializados que apoyen el desarrollo tecnológico y la capacitación para el diseño. Hasta hace poco el conocimiento profundo del funcionamiento de las unidades productivas se remitía a escritos fundamentalmente antropológicos. Los recientes esfuerzos de diagnóstico promovidos desde el gobierno están fundados, con razón, en el temor de una virtual desaparición de la industria ante la aparente inminencia de la firma del tratado de libre comercio. No obstante los esfuerzos siguen siendo cuestionable la veracidad de las estadísticas y el retraso con que son emitidas.

En ese sentido que puede afirmarse que hasta el momento, ningún organismo gubernamental, técnico o productivo, sabe a ciencia cierta cuántos establecimientos productores existen en el país. SECOFI (Ahora Secretaría de Economía) estima una cifra cercana a los 6,600 para 1992, 24.5% mas con respecto a 1990 si se compara con los datos de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, creciendo espectacularmente en un contexto de apreciación. En lo que hay cierto grado de acuerdo es que estas unidades productivas muestran grandes diferencias en cuanto al volumen y calidad de los productos, al equipamiento y el número de personas empleadas, así como a los costos de producción y márgenes de ganancia. Dentro del conjunto de productores, el 96.5% está representando por micro y pequeñas empresas, predominantes en el ramo y que trabajan con procesos de

producción artesanales o casi artesanales; el 2.5% son empresas medianas y solo el 1% puede considerarse gran industria con capacidad exportadora, que asimila las innovaciones tecnológicas, dedicándose generalmente a satisfacer las demandas de los sectores sociales con mayores ingresos.

La industria zapatera en su conjunto se enfrenta en la última década a condiciones desfavorables para su desarrollo, agravadas ante la competencia en un mercado abierto; éstas se conjugan y remiten a la desarticulación con las actividades proveedoras de insumos, a la articulación vertical y horizontal entre las diversas formas productivas a la manera en que se ha conformado y funciona la organización de productores, al monopolio de canales de distribución por comerciantes o detallistas, a la caída de la demanda interna y al creciente volumen del mercado de importación.

La desarticulación de la cadena productiva es un problema añejo. En el primer eslabón se encuentra la ganadería, en crisis desde 1985. La disminución en el hato ganadero y en el consumo de productos cármicos por la contracción de la demanda interna, generan una reducción del cuero crudo disponible, materia prima escasa y objeto de gran especulación. Además, hay factores que reducen hasta en un 30% el cuero aprovechable porque inciden en su cantidad y calidad; por otra parte, los ganaderos se remiten a una marcación del ganado en lugares inapropiados, a las cicatrices de parásitos, mezquinos y de los alambres de púas; en los rastros, a las rudimentarias técnicas de desuello y conservación de cueros sangre hasta llegar a las curtidurías. El 70% de la industria curtidora se concentra en León, lo que permite a la región especular con los precios que no tienen ningún control, especialmente a fin de año que es la temporada alta. La poca disponibilidad de pieles se combina con la baja capacidad procesadora de la industria curtidora, que importa casi la totalidad de maquinarias e insumos, haciéndola obsoleta para competir en el mercado mundial y convirtiendo a México en gran importador. Además el 80% de la maquinaria usada en el proceso de producción también es importada, lo que impide la automatización

de procesos y la disminución en los costos. Todo ello redunda en una baja calidad de pieles terminadas y convierte al calzado en un producto pobre, malo y caro.

El segundo problema, referido a la heterogeneidad intra-sectorial se manifiesta en distintos niveles de acceso a los recursos productivos. Las industrias de punta en la rama han modernizado sus procesos productivos que son las mas exitosas porque han logrado abaratar sus costos: obtienen materias primas a bajos precios al comprar por mayoreo, han incrementado sus volúmenes de producción y sus niveles de exportación junto con su excedente; han elevado los estándares de calidad y han modernizado su planta productiva, aunque sus trabajadores se consideran muy poco calificados.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO 4

CONCLUSION : PROPUESTA DE LA EMPRESA SOBRE CALIDAD.

La empresa si logra llevar a cabo estas propuestas de calidad tendrá resultados espectaculares en ahorros, motivación y comunicación internas, siempre y cuando el programa se mantenga a través del tiempo.

Las empresas que mejor entiendan y mejor se adapten a los retos de nuestra década, especialmente al reto de la Calidad Total serán empresas que mejor sobrevivan y que dominen el futuro.

El enfoque que se le da a cada uno de los puntos de la filosofía y pensamiento de la Calidad Total, se basa en los postulados de los autores W.E. Deming, Crosby e Ishikawa, que son los más importantes en relación a la Calidad Total.

Sus postulados tienen una visión americana y/o japonesa de lo que se requiere hacer para llevar a cabo un programa de calidad, por lo que en muchos de los puntos que manejan en sus programas de calidad total, exista una disparidad con la situación de México en cuanto a cultura, forma de pensar y hacer las cosas. Esto a hecho que se requiera de una serie de modificaciones o mezcla de los diferentes programas para solventar los problemas que acarrear el cambio en la forma de administrar una organización.

La realidad Mexicana requiere un programa que debe iniciar desde la educación que reciben en el hogar, radio, televisión, etc., con el fin de mejorar esa mentalidad arraigada de muchos años "ahí se va", más vale cantidad que calidad. Estas ideas se deben desterrar, buscar hacer las cosas como si fuera para uno mismo, metalizar a la gente que lo hacen

representa lo que ellos son como personas, porque eso sí, en nuestra vida personal no aceptamos defectos, pero en lo que hacemos para los demás "ahí se va".

Otro aspecto importante, es enfocar los esfuerzos de las industrias o empresas de cualquier ramo a *motivar* a la gente a que participe en las actividades enfocadas a elevar la calidad de lo que produce, *capacitar* a todos los empleados en los conocimientos de calidad total, no deja fuera a aquéllos que sean eventuales o que se piense que no es necesario, puesto que al ser tomados en cuenta, pueden tener ideas geniales para elevar la calidad de lo que realiza, por último, se debe *reconocer* a todos aquéllos que llevan a cabo mejoras en los productos y servicios que ofrecen, ya que la gente que sabe importante responde mejor a las necesidades de la empresa.

Esto debe ser llevado a cabo por los Directivos de Calidad, con mucho cuidado y sin limitar recursos para su consecución. Toda metodología utilizada es simple, enfocada a la acción y fomenta la integración de los distintos niveles mediante la participación.

Ante la crisis que amenaza a la empresa privada, se requiere *calidad total* para sobrevivir, crecer, exportar, competir.

Concluyo con mencionar que la industria de calzado que se investigué, tiene un plan de calidad total que satisface las expectativas que existen en torno al T.L.C.A.N, siempre y cuando no descuide ciertos aspectos importantes como son:

- inversiones en tecnología de punta
- motivación y capacitación de los empleados
- desarrollo de modelos y diseños de alta calidad
- desarrollo de la calidad de vida de los trabajadores
- incremento en la productividad y competitividad de sus productos
- identificación de los canales de distribución idóneos
- identificar los productos del mercado interno y externo.

BIBLIOGRAFIA

- Aburto Jiménez, Manuel. Administración por calidad. Ed. CECSA, México, 1992.
- Arguelles, Antonio y Gómez Mandujano, José. La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional Ed. F.C.E, México, 1994.
- Bain, David. Productividad: la solución a los problemas de la empresa. Ed. MacGraw Hill, México, 1985.
- Barra, Ralph. Círculos de calidad en operación: estratégica práctica para aumentar la productividad y las utilidades. Ed. McGraw Hill, México, 1985.
- Byendesky, B. León. Empleo y automatización en la industria del calzado. Ed. S.T. y P.S., México, 1986.
- Calleja Pinedo, Margarita. Microindustria: principio y soporte de la gran empresa. La producción de calzado en León, Guanajuato. Ed. Universidad de Guadalajara, México, 1994.
- Clavijo, Fernando y Casar José (compiladores) La industria mexicana en el mercado mundial Ed. F.C.E., México, 1994.
- Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. Calidad Total. Ed. Instituto Superior de Estudios Empresariales. Madrid, España; 1995.
- Crosby, B. Phillip. Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas. Ed. CECSA, México, 1991.
- Deming, William Edwards. Calidad productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ed. Díaz de los Santos, Madrid, España,, 1989.
- Feigenbaum, Armand Vallio. Control Total de la Calidad. Ed. CECSA, México, 1994.
- Flores Becerril, Martha Engracia. Las empresas integradoras del calzado el caso de San Mateo Atenco. Fac. Economía. Ciudad Universitaria, México. 1998.
- Folgar, Oscar Francisco. ISO 9000: aseguramiento de la calidad Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1996.
- Galindo Urquiza, Julio. Los costos en la calidad Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1993.
- Garbín, Maurizio. El control de calidad. Ed. Deusto, Bilbao, España, 1979.
- González González, Carlos. Control de Calidad. Ed. McGraw Hill, México, 1990.

Hass García, Roberto. Productividad : la solución a los problemas de la empresa. Ed. McGraw Hill, México, 1985.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) La competitividad de la empresa mexicana. Ed. IMEF-Nacional Financiera S.N.C., México, 1995.

Iranzo, Consuelo. Círculos de calidad en Venezuela: dilema para trabajadores y patrones. Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 1991.

Ishikawa, Kaoru. Práctica de los Círculos de calidad. Ed. Tecnológicas de Gerencia y Producción. Madrid, España, 1990.

Ishikawa, Kaoru. Qué es el control total de calidad?. La Modalidad Japonesa. Ed. Norma, Colombia, 1986.

Jackson, Peter. ISO 9000, B5 5750: Implemente Calidad de clase mundial. Ed. Limusa, México, 1996.

Jarquín Sánchez Ma. Elena. La producción del calzado en Tepito. Colección Alternativa. México 1994.

Jurán, Joseph. Jurán y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos. Ed. Díaz de los Santos. Madrid, España, 1990.

Laudoyer, Guy. La certificación ISO 9000: Un motor para la calidad. Ed. Continental (CECSA), México, 1995.

Le Boterf, Guy. Cómo gestionar la calidad de la formación. Ed. Gestión, España, 1990.

Ouchi, William G. Teoría "Z": Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.

Omachonu, Vicent K. Principios de calidad total. Ed. Diana, México, 1994.

Rico, Rubén Roberto. Calidad estratégica total. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina: 1991.

Saravi, Gonzalo Andrés. Redescubriendo la microindustria: dinámica y configuración de un distrito industrial en México. Ed. Juan Pablos Editor, 1997.