

Centro Universitario de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección

Tesis en opción al grado académico de

Máster en Dirección



Título: Diseño e implementación de un Programa de Mejora de la Calidad para mejorar los resultados empresariales de las producciones en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.

Autor: Ing. Antonio Alberto Gutiérrez Rodríguez

Tutor: M.Sc. Renier Esquivel García

Sancti Spíritus
2006-2007

“En el ejercicio de la profesión se pone a prueba el espíritu creador del hombre”

Che

Dedico este Trabajo:

A mis Hijos

A la Empresa

A la Revolución

A la Ciencia

Son tantas las personas que han aportado su granito de arena, que sería necesario utilizar varias páginas para colocar sus nombres. A ustedes les agradezco infinitamente. En este momento tan bonito quisiera darle:

- *Gracias a mi mamá Hildelisa, a mi papa Francisco, a mis Hijos, y resto de la familia que me han ayudado a lo largo de todos estos años.*
- *Realmente le agradezco a Anaisa por su compañía y apoyo durante este tiempo y espero que por siempre.*
- *A todos mis amigos, que siempre tendré presente.*
- *Cierto que no puedo pasar por alto a mi tutor M.Sc Renier Esquivel Garcia.*
- *Imposible sería dejar de mencionar a nuestro Comandante que ha sido tan especial para todos.*
- *A la Revolución.*
- *Sin más, a todos aquellos que han tenido que ver con la realización de esta investigación, Muchas Gracias.*

Resumen.

La situación del cambiante mercado internacional ha provocado que el país se vea en la necesidad de abrirse al mundo y modificar sus empresas en aras de obtener un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

La industria cárnica espiritana desarrolla acciones para **eleva la calidad** como son: la modernización de la industria tanto tecnológica como estructuralmente y mejoras en la presentación de los productos, con el fin de satisfacer las exigencias de los clientes. En la actualidad se encuentra en perfeccionamiento empresarial trayendo beneficios salariales a los trabajadores y un aumento de la eficiencia y productividad en la empresa.

En la presente investigación se mejoraron los resultados empresariales de las producciones en la Empresa Carnica Sancti Spiritus, a través de un Programa de Mejora de la calidad, el cual a traído beneficios en ventas netas, nivel de satisfacción de los clientes, ausentismo, correlación salario medio /productividad, gasto material /peso producción bruta, costo /peso de la producción mercantil, utilidad del período, liquidez inmediata, índice de solvencia, rotación de las cuentas por cobrar (días), rotación de las cuentas por pagar (Días), capital de trabajo, resultados del valor agregado, productividad y nivel de conformidad.

Lo anterior se desarrollo a través de una investigación que cuenta con una introducción, un Capítulo 1 donde se hace aborda el marco teórico referencial de la investigación, un Capítulo 2 donde se diseña el Programa de Mejora de la Calidad para resolver el problema científico, y un Capítulo 3 donde se explican los resultados de la implementación del diseño y se valoran los resultados empresariales. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico Referencial	5
1.1 Conceptos generales relacionados con la Gestión de la Calidad.....	5
1.1.2. Sistema de Gestión de la Calidad.....	6
1.2 Evolución del concepto “calidad” y su gestión.....	6
1.3 Ventajas del sistema de gestión de la calidad.....	8
1.4 Procedimientos para un Sistema de Gestión de la Calidad.....	9
1.5 Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	13
1.6 Gestión de la Calidad según el Perfeccionamiento Empresarial.....	18
1.7 Resultados empresariales.....	20
1.7.1 Producción de bienes y servicios.....	20
1.7.1.1 Subsistema de organización de la producción de bienes y servicios...	20
1.7.1.2 Consideraciones necesarias en el subsistema de organización de la producción de bienes y servicios.....	20
1.7.2 Recursos Humanos.....	21
1.7.2.1 Subsistema de organización y normacion del trabajo.....	22
1.7.3 Gestión Económica.....	23
1.7.3.1 Objetivos principales de la contabilidad de los costos.....	23
1.7.3.2 Principios a tener en cuenta en la determinación de los costos.....	23
1.7.3.3 Clasificación de los gastos.....	24
1.8 La efectividad, la eficiencia, la eficacia y la competitividad empresarial.....	24
1.9 Gestión Comercial.....	26
1.9.1 El producto, elemento fundamental en la mezcla de marketing.....	26
1.9.2 Precios.....	27
1.9.3 Promoción.....	28
1.9.4 Distribución.....	29
1.10 La eficiente gestión comercial.....	30
1.10.1 Selección de las fuerzas de ventas.....	31
1.10.2 La dirección del personal de venta.....	31
1.10.3 El servicio de venta.....	32
1.10.4 Los cuatro elementos del entorno que interviene en la venta.....	32
Conclusiones parciales.....	33
Capítulo 2. Diseño del Programa de Mejora de la Calidad	34
2.1 Breve caracterización de la Empresa Carnica Sancti Spíritus.....	34

2.2 Diseño del Programa de Mejora de la Calidad.....	34
2.2.1 Diagnostico de la calidad y los resultados empresariales.....	34
2.2.2 Proyección de las acciones de mejora.....	40
2.2.3 Ejecución.....	50
2.2.4 Control.....	50
2.3 Valoración de los beneficios aportados por el Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales	50
Conclusiones Parciales.....	51
Capítulo 3. Implementación del Programa de Mejora de la Calidad.....	52
3.1 Breve caracterización de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.....	52
3.2 Diagnostico de la calidad y los resultados empresariales.....	52
3.3 Proyección de las acciones de mejora a realizar	54
3.3.1 Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos.....	54
3.3.2 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.....	55
3.3.3 Desarrollo inversionista de la empresa.....	55
3.4 Ejecución de las tareas propuestas.....	59
3.4.1 Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos.....	59
3.4.2 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.....	60
3.4.3 Desarrollo inversionista de la empresa.....	61
3.5 Control de la ejecución de las acciones.....	61
3.6 Valoración de los beneficios sobre los resultados empresariales.....	62
Conclusiones parciales.....	78
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Bibliografía	81
Anexos	

Introducción

En la producción por parte de los artesanos independientes, el mismo trataba directamente con el cliente, veía su reacción, conocía sus gustos y preferencias. Su trabajo integraba todas las operaciones de una empresa: concepción, diseño, fabricación, comercialización, etc. La idea de la calidad estaba clara: residía en el juicio del cliente. La **producción en serie, la industrialización**, el “taylorismo”, etc., **Stoner, J. (1988)**, **separaron** las distintas funciones de la empresa y, con ello, la **“idea de la calidad”** perdió su vinculación directa con el cliente. En los años 30 se impusieron los métodos de control estadísticos, gráficos de control, etc., como medios para medir y asegurar la calidad: nace así la “cultura del control”. Han hecho falta muchas décadas, para que se vuelva al planteamiento de “calidad dirigida al cliente”. Se ha pasado de creer que la calidad es una cualidad que hace un producto simplemente “aceptable”, a pensar que consiste en no tener un rechazo mayor que un cierto porcentaje en una línea de producción, a mitificar el 1% , a predicar el “cero defectos”, durante muchos años, en una sucesión de planteamientos donde los nuevos conceptos (muchas veces solo aparentemente nuevos), surgían de forma que parecían más bien cambios de moda o bases de fortuna para algunos pioneros en nuevas formas de búsqueda del significado de la calidad. Todo ello debido a la complejidad del tema. Pero tal vez ha sido también por no sentir antes la necesidad imperiosa de “hacerlo mejor”. Se ha aprendido poco a poco de las experiencias propias, buenas y malas, y de otros que, por lo general ya iban por delante, ocupando un lugar en la competencia.

La situación del cambiante mercado internacional ha provocado que el país se vea en la necesidad de abrirse al mundo y modificar sus empresas en aras de obtener un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

Ese proceso de transformación, sus errores y medidas son bien abordados en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se plantea: “A pesar de los avances, todavía se manifiestan debilidades insuficientes en el sistema empresarial estatal, por lo que se deberá continuar el completamiento de las transformaciones de manera sistemática, mediante el reordenamiento organizativo y de las facultades que progresivamente se otorgan a las empresas, teniendo como definición que su principal misión es incrementar el aporte a la sociedad.

Elemento de gran importancia en el perfeccionamiento de la gestión empresarial es la continuidad del actual proceso de redimensionamiento, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros – tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional”.

Documento (1997).

La industria cárnica espiritana data desde antes de 1959 contando en ese entonces con mataderos municipales, una empacadora en la ciudad de Sancti Spíritus y la Planta de Harinas. Entre las producciones fundamentales se destacaban la carne de res deshuesada, el tasajo y el chorizo, actualmente las producciones son: carne de res deshuesada, cerdo en bandas y carnes en conservas. La Empresa fue creada el 15 de diciembre de 1976 por la resolución # 385, del Ministro de la Industria Alimenticia, José A. Naranjo Morales.

En la actualidad se necesita desarrollar un **proceso inversionista** integral que posibilite modernizar las instalaciones, tanto desde el punto de vista constructivo como tecnológico, cuestión que favorece el **cumplimiento de los planes de producción** con buenas prácticas de manufactura.

En el año 1995 la Empresa dio los primeros pasos para introducir nuestras producciones en el mercado de divisa, a partir de ese momento se comenzó a desarrollar acciones para **eleva la calidad** como son: la **modernización de la industria** tanto tecnológica como estructuralmente y mejoras en la presentación de los productos, con el fin de satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

Como punto culminante del desarrollo de la empresa se aprobó en el mes de noviembre de 2005 la ejecución del expediente del perfeccionamiento empresarial trayendo esto beneficios salariales a los trabajadores y un aumento de la eficiencia y productividad en la empresa.

Todos los cambios ocurridos en la empresa y los que se van a desarrollar necesitan de un ordenamiento para su ejecución de ahí la **situación problemática** de la presente investigación.

Problema de Investigación

¿Cómo mejorar los resultados empresariales de las producciones en la Empresa Cárnica Sancti Spiritus, a través de un Programa de Mejora de la calidad?

Objetivo General

Diseñar e implementar un Programa de Mejorar la Calidad con vistas a obtener mejores resultados empresariales de las producciones en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos

- ◆ Estudiar y analizar la bibliografía especializada existente relacionada con la Calidad y los resultados empresariales que permita construir el marco teórico referencial de la presente investigación.
- ◆ Caracterizar la situación actual en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.
- ◆ Diseñar el Programa de Mejora de la Calidad según las características de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.
- ◆ Implementar el Programa de Mejora de la Calidad en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.

- ◆ Valorar los beneficios del Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como **objeto de estudio** la calidad. Y como **campo de acción** la calidad en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.

Hipótesis

Se pueden mejorar los resultados empresariales a través del diseño e implementación de un Programa Mejora de la Calidad en la Empresa Cárnica de Sancti Spíritus.

Es importante reflejar **el valor teórico de la investigación**, el cual está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura relacionada con el diseño e implementación de los Programas de Mejora de la Calidad y los resultados empresariales. EL **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas para el diseño y la implementación del Programa de Mejora de la Calidad que se pueda utilizar en otras empresas del país. El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada de poder implementar el Programa de Mejora de la Calidad en la Empresa Cárnica Sancti Spiritus. El **valor social** se puede verificar en la satisfacción de la población a partir del aumento de la calidad de los productos de la Empresa. Y el **valor económico** está dado por el incremento de las ventas y las utilidades, aumento del nivel de satisfacción de los clientes y se elevan los aportes al presupuesto del estado.

Respecto al **tipo de Investigación** se argumenta de la siguiente manera:

Investigación Teórica: Se necesita investigar sobre los Programas de Mejora de la Calidad para mejorar los resultados empresariales y confeccionar el marco teórico referencial.

Investigación Correlacional: Está dado por la influencia del Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales de la Empresa Cárnica Sancti Spiritus.

Las variables a desarrollar aparecen reflejadas en el problema científico de la investigación, no obstante se considera necesario expresar las mismas de forma independiente, así como los indicadores a evaluar:

Variable independiente: Programa de Mejora de la Calidad.

Indicadores:

- ◆ Diagnóstico de la calidad y de los resultados empresariales
- ◆ Diseño del Programa que incluye: acciones de mejora en la formación de los recursos humanos, en los flujos tecnológicos, desarrollo del proceso inversionista, así como el diseño sistema de gestión de la calidad.
- ◆ Implementación del Programa de Mejora de la Calidad.
- ◆ Control.

Variable dependiente: Resultados empresariales.

Indicadores: Ventas netas, nivel de satisfacción de los clientes, ausentismo, correlación salario medio /productividad, gasto material /peso producción bruta, costo /peso de la producción mercantil, utilidad del período, liquidez inmediata, índice de solvencia, rotación de las cuentas por cobrar (días), rotación de las cuentas por pagar (Días), capital de trabajo, resultados del valor agregado, productividad y nivel de conformidad.

Se utilizaron los **métodos:** análisis y síntesis, histórico- lógico y enfoque sistemático. Y como **técnicas:** el análisis comparativo, entrevistas, encuestas, observación.

El informe cuenta con una introducción, un Capítulo 1 donde se hace aborda el marco teórico referencial de la investigación, un Capítulo 2 donde se diseña el Programa de Mejora de la Calidad para resolver el problema científico, y un Capítulo 3 donde se explican los resultados de la implementación del diseño y se valoran los resultados empresariales. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

Se lograron beneficios del Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales, en cuanto a las ventas netas, nivel de satisfacción de los clientes, ausentismo, correlación salario medio /productividad, gasto material /peso producción bruta, costo /peso de la producción mercantil, utilidad del período, liquidez inmediata, índice de solvencia, rotación de las cuentas por cobrar (días), rotación de las cuentas por pagar (Días), capital de trabajo, resultados del valor agregado, productividad y nivel de conformidad.

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial

Introducción

Con la finalidad de construir el marco teórico referencial se abordan los conceptos fundamentales de sistema de gestión de la calidad y gestión empresarial. Así como sus principales indicadores y características, mediante un análisis minucioso de la bibliografía, de forma tal que permita ampliar los conocimientos sobre las dos variables antes mencionadas. Se recopilan algunos de los procedimientos propuestos por diferentes autores para realizar el estudio.

1.1 Conceptos generales relacionados con la Gestión de la Calidad

Para introducir el concepto de gestión de la calidad, utilizaremos el análisis que realiza Miguel Udaondo en su libro "Gestión de Calidad" y que nos servirá de pauta en el propósito mencionado. Para Udaondo, las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa son: plazo, costo y calidad. Tradicionalmente, sólo el plazo y el costo han sido objeto de una atención prioritaria por parte de las direcciones empresariales y sólo en ellas se han realizado esfuerzos e implantado técnicas que permitieran su medida.

Sin embargo, se ha producido, afortunadamente, un movimiento de interés de las mencionadas direcciones de las empresas hacia la calidad. Y este movimiento se ha debido a dos motivos:

- ◆ por un lado, se ha descubierto, por parte de las direcciones, que la calidad puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos y servicios suministrados.
- ◆ y, además, se ha comprobado, por estas mismas direcciones, que la calidad es un importante elemento movilizador al actuar como factor de motivación, de integración y de satisfacción para los trabajadores.

Este interés por la calidad ha motivado que pase a ser un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de las empresas. Es el nacimiento del concepto de la Gestión de la Calidad.

La gestión de la calidad, para Udaondo, debe entenderse como el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.

Existe una gama de definiciones de la calidad, debidas a los más conocidos especialistas en el tema, que se complementan entre sí y que se indican a continuación:

- ◆ **P.B. Crosby:** Cumplimiento de unas especificaciones.
- ◆ **J.M. Juran:** Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.
- ◆ **W.E. Deming:** Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.

- ◆ **A.V. Feigenbaum:** La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes.
- ◆ **ASQC:** Totalidad de los rasgos y características de un producto que tiene efecto sobre su capacidad para satisfacer una necesidad.
- ◆ **G. Taguchi:** Pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.
- ◆ **P. Drucker:** Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.

En el **Anexo 1** aparece una comparación de los enfoques de la calidad de los principales expertos. Y en el **Anexo 2** se puede ver la evaluación de la contribución de los autores en cada área de análisis.

De esta forma, dentro de la empresa, se puede hablar de una relación “cliente-proveedor” continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como “cliente interno”, que su “proveedor interno” debe satisfacer.

La coordinación de todas las actividades de la Empresa se efectúa a través de un sistema de calidad.

1.1.2. Sistema de Gestión de la Calidad

La **gestión de la calidad** de una empresa u organización, definida anteriormente, necesita un sistema de apoyo para poderse llevar a cabo con efectividad.

Tal sistema de apoyo, al que llamaremos **Sistema de Gestión de la Calidad**, no puede existir por sí mismo, sino que debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

Definición de Sistema de Gestión de la Calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000:2000).

El Sistema de Gestión de la Calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctoras). Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

1.2 Evolución del concepto “calidad” y su gestión

En la etapa preindustrial, y en particular en la producción por parte de los artesanos independientes, el artesano trataba directamente con el cliente, veía su reacción, conocía sus gustos y preferencias. Su trabajo integraba todas las operaciones de una empresa: concepción,

diseño, fabricación, comercialización, etc. La idea de la calidad estaba clara: residía en el juicio del cliente. La producción en serie, la industrialización, el “taylorismo”, etc., **Stoner, J. (1988)**, separaron las distintas funciones de la empresa y, con ello, la “idea de la calidad” perdió su vinculación directa con el cliente. En los años 30 se impusieron los métodos de control estadísticos, gráficos de control, etc., como medios para medir y asegurar la calidad: nace así la “cultura del control”. Han hecho falta muchas décadas, para que se vuelva al planteamiento de “calidad dirigida al cliente”. Se ha pasado de creer que la calidad es una cualidad que hace un producto simplemente “aceptable”, a pensar que consiste en no tener un rechazo mayor que un cierto porcentaje en una línea de producción, a mitificar el 1% , a predicar el “cero defectos”, durante muchos años, en una sucesión de planteamientos donde los nuevos conceptos (muchas veces solo aparentemente nuevos), surgían de forma que parecían más bien cambios de moda o bases de fortuna para algunos pioneros en nuevas formas de búsqueda del significado de la calidad. Todo ello debido a la complejidad del tema. Pero tal vez ha sido también por no sentir antes la necesidad imperiosa de “hacerlo mejor”. Se ha aprendido poco a poco de las experiencias propias, buenas y malas, y de otros que, por lo general ya iban por delante, ocupando un lugar en la competencia.

Las exigencias de competitividad obligan a ser más eficientes que la competencia en todo, es decir tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o los de servicios. El conjunto de la empresa debe ser más eficiente. La calidad es “cosa de todos”, algo que ya venían diciendo desde hace décadas los pioneros maestros de la calidad y que, hasta este momento, no había empezado a ser tenido en consideración de forma práctica. Se implanta el trabajo en equipos como la forma más eficaz de acometer la mejora de los procesos productivos y de apoyo, dirigiendo esfuerzos hacia los objetivos primordiales de la empresa, que ya no son solamente la calidad del producto, sino además otros tales como:

- ◆ Satisfacción y Fidelización del Cliente.
- ◆ Eficiencia de los procesos

La mejora continua y la simplificación y reingeniería de los procesos se extienden a todas las áreas de actividad de la empresa, más allá de las meramente productivas. Se establecen las mediciones más importantes y se acometen proyectos de mejora cuyo enfoque es la eliminación de las causas de los defectos y la supresión de las actividades sin valor añadido o que no sean estrictamente necesarias. El resumen anterior se elaboro con ayuda de **Michelena E. et al (2001)**. Se considera por su importancia mencionar el modelo SERVQUAL debido a la creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo. Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (**PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988**) y el SERVPERF (**CRONIN Y TAYLOR, 1992**) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. El

modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

1.3 Ventajas del sistema de gestión de la calidad

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

De carácter externo:

- ◆ **Potencia la imagen** de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- ◆ **Asegura** la calidad en las **relaciones comerciales**.
- ◆ Facilita la salida de los productos/servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la **penetración en nuevos mercados** o la ampliación de los existentes en el exterior.

De carácter interno:

- ◆ **Mejora en la calidad de los productos** y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- ◆ Introduce la visión de la calidad en las organizaciones:
 - a) Fomentando la **mejora continua** de las estructuras de funcionamiento interno y externo.
 - b) Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
 - ◆ Refuerza la competitividad al mejorar los niveles de calidad y de productividad.
 - ◆ **Decrezen los costos** (costos de no-calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)
 - ◆ Los sistemas de gestión de la calidad, al igual que el resto de los sistemas de una organización, constituyen, bien desarrollados y gestionados, una importante ayuda en la toma de decisiones.
 - ◆ Las empresas, que implantan estos sistemas, están actuando como impulsores de estos sistemas hacia sus proveedores.

No obstante, la implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada. El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no-calidad. Estos elementos

si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades. En esto como en todo, hay que buscar el punto óptimo de funcionamiento.

Otros riesgos a asumir:

- ◆ No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados, al menos hasta un cierto nivel de la organización. La dirección debe dejar claras sus intenciones y su apoyo al proyecto de mejora de la calidad. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- ◆ Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.
- ◆ Asimismo, una vez comenzado el proceso, no llevarlo hasta el final, salvo por razones significativas, puede suponer una importante dosis de desmotivación en parte de la organización al crearse un sentimiento de incapacidad, ya no sólo del individuo sino de la organización como tal para sacar adelante ciertos temas.
- ◆ Es importante indicar que un proyecto de estas características requiere una colaboración activa de numerosos miembros de la organización, por tanto el trabajo en equipo es el pilar fundamental del éxito final. Por ello, es necesario contar con personal apropiado para desarrollar esta actividad.
- ◆ Otra característica necesaria es la neutralidad a la hora de realizar los análisis de mejora oportunos. Determinadas actividades desarrolladas por personas inadecuadas pueden llevar a ser mal entendidas y por tanto no aceptadas, generando pérdida de confianza en el proyecto.

Una organización puede desear desarrollar un sistema de gestión de la calidad por una serie de razones, tales como:

- ◆ Obtener la certificación por una tercera parte (Organismo Certificador, Sociedad Clasificadora, etc.) de su sistema de gestión,
- ◆ Porque están desarrollando un sistema de mejora continua o de gestión de la calidad,
- ◆ Para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo.

1.4 Procedimientos para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad

Al definir un plan de acción para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad la ISO 9000:2000 señala lo siguiente:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;

- e) Establecer las medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso;
- f) Aplicar las medidas necesarias para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Sin embargo a la hora de diseñar e implantar sistemas de la calidad las organizaciones se enfrentan al problema de carecer de un procedimiento que le permita asumir esta compleja tarea, razón por la cual se realizó este trabajo que tiene por objetivo proveer a las organizaciones que pretendan implementar sistemas de la calidad ISO 9000 de un procedimiento para el diagnóstico la gestión de la calidad, la selección de la estrategia e implantación del sistema de la calidad, que tenga en cuenta los factores externos e internos que influyen en ella y sea coherente con la gestión empresarial.

En **Pérez, Z. (2006)** se propone un conjunto de pasos a seguir para diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, se comienza por el análisis externo, la guía para el análisis externo debe tener en cuenta factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, legales y las características del mercado: demanda actual y proyectada, clientes actuales y clientes potenciales, determinantes estructurales de la competencia. Así como las amenazas de nuevos ingresos, barreras para el ingreso, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, presión de productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes **Porter, M. (1980)**. Los resultados de su aplicación se clasifican en amenazas y oportunidades. Se recomienda realizar un análisis interno, donde se deben incluir los requisitos contenidos en las normas ISO 9001:2000 y 9004:2000, así como otras normas específicas de cada sector donde se apliquen, integrando también elementos de la cultura organizacional necesarios para la implantación del cambio. Se confecciona de la matriz DAFO, siguiendo los siguientes pasos:

1. Listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Reducción del listado hasta un número que permita trabajar con comodidad la matriz.
3. Elaboración de la matriz de interacción.

Y luego se identifican y seleccionan las estrategias, la selección se realiza de acuerdo con la puntuación obtenida en cada cuadrante:

I.- Maximizar fortalezas y oportunidades. Estrategias de desarrollo. Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo de Excelencia como el EFQM o algún Premio Nacional o Internacional.

II.- Maximizar fortalezas y minimizar amenazas. Estrategias de protección. Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma **ISO 9004:2000**.

III.- Minimizar debilidades y maximizar oportunidades. Estrategias de desbloqueo interno. Implementación de un sistema de la calidad basado en la norma **ISO 9001:2000**.

IV.- Minimizar debilidades y amenazas. Estrategias de supervivencia. Aplicación del Control de calidad. Uso de reingeniería y benchmarking.

La autora **Pérez, Z. (2006)**, propone luego del diagnóstico, el procedimiento que se representa en la Figura 1.1, que a parece a continuación:

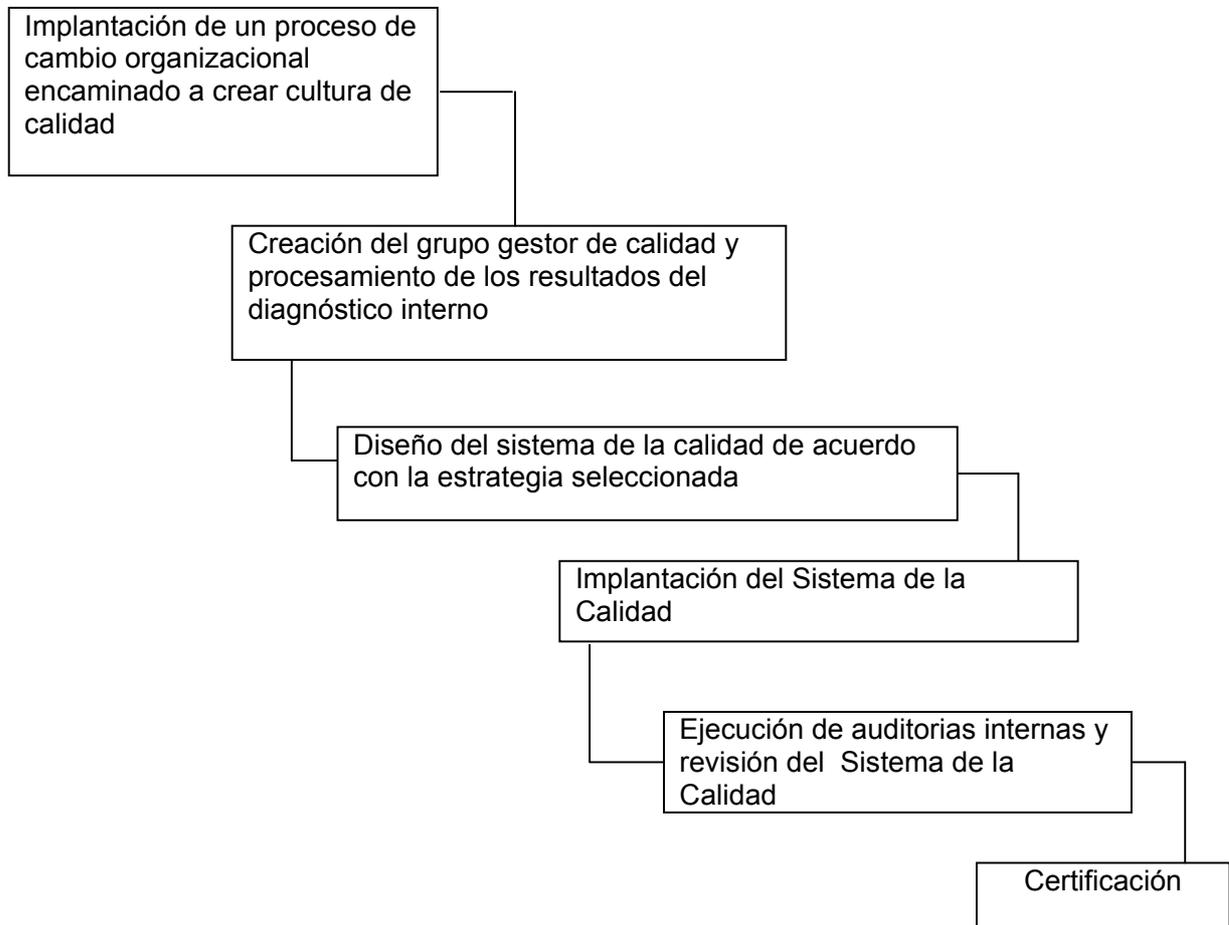


Figura 1.1. Procedimiento para diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Fuente: Pérez, Z. (2006).

A continuación se explican cada una de las etapas:

ETAPA 1. Implantación de un proceso de cambio organizacional encaminado a crear cultura de calidad. En la misma se identifican las necesidades del cambio y diagnóstico de la situación actual, se planifica el cambio y se ejecutan las acciones y obtención de resultados.

ETAPA 2. Creación del grupo gestor de calidad y procesamiento de los resultados del diagnóstico interno. Se crea el grupo gestor de calidad con personal de todas las áreas de la organización. Se procesan los resultados del diagnóstico interno y se confecciona el diagrama de Pareto para estimar el grado de cumplimiento de cada requisito.

ETAPA 3. Diseño del sistema de la calidad de acuerdo con la estrategia seleccionada: identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y sus interrelaciones, confección

de los mapas de proceso y flujogramas, elaboración de los procedimientos generales del Sistema de la Calidad, elaboración del Manual de Calidad, elaboración de los documentos específicos (procedimientos específicos de trabajo, especificaciones, expedientes maestros de los productos).

ETAPA 4. Implantación del Sistema de la Calidad: puesta en práctica de lo establecido en los documentos, recopilación de la evidencia documentada de lo anterior.

ETAPA 5. Ejecución de auditorías internas y revisión del Sistema de la Calidad: ejecución de auditorías internas, ejecución de acciones correctoras y preventivas y revisión del sistema por la Dirección

ETAPA 6. Certificación: solicitud de la auditoría, ejecución de la auditoría y certificación de acuerdo con los resultados de la auditoría.

En **Michelena E. et al (2001)** se propone un plan de acción para el diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según las Normas de la serie ISO 9000:2000 y se plantea a continuación:

Una vez que la dirección ha decidido establecer un sistema de gestión de la calidad, haya nominado al gestor del Sistema de Gestión de la Calidad y haya realizado el análisis preliminar, se procede a realizar la:

- Asignación del Jefe del grupo gestor (representante de la dirección) y del grupo.
- Definición y aprobación de la política de calidad y los objetivos.
- Investigación de la capacidad interna existente para desarrollar el sistema y determinación de la ayuda externa necesaria.
- Divulgación de la estrategia y explicación de la política de calidad y los objetivos.
- Incorporación de aquellos que sean afectados y asignarles tareas.
- Formación, sensibilización y motivación del personal con respecto a:
 - Conceptos de Calidad y definiciones relacionadas.
 - Gestión de la Calidad.
 - Mejoramiento de la calidad.
 - El Sistema de Gestión de la Calidad. Normas de la serie ISO 9000.
- Realización del diagnóstico. Revisión de la documentación existente y toma de datos
- Capacitación en el diseño del sistema y la preparación de los procedimientos.
- Elaboración del diseño de la estructura documental del sistema.
- Organización y diseño de los manuales y los otros documentos a desarrollar.
- Elaboración y revisión del Manual de Calidad.
- Elaboración y revisión de los procedimientos operativos de calidad y de las instrucciones de trabajo, especificaciones, etc.
- Aprobación del manual de calidad y de la documentación complementaria.

- Explicación e implantación de los procedimientos.
- Distribución y control de los documentos.
- Retroalimentación y ajuste del sistema.
- Auditorías internas (como mínimo dos antes de la certificación).
- Aplicación de las acciones correctoras y verificación de su efectividad.
- Revisión del sistema por la dirección (como mínimo una vez antes de la certificación).
- Auditoría externa previa a la certificación.
- Acciones correctoras y verificación de su efectividad.
- Auditoría de certificación.

1.5 Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad y para la mejora continua de su eficacia: comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo la política de la calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos.

Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurar que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se lleva a cabo con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades y su interrelación están definidas y comunicadas dentro de la organización.

Comunicación interna

La alta dirección debe asegurar que se establecen los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Revisión por la dirección

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

Suministro de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente.

Recursos humanos

El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, por ejemplo los

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipos para los procesos, tanto hardware como software.
- c) Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posventa;
- b) Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada;
- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurar que

- a) Los requisitos del producto están definidos.
- b) Las diferencias existentes entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente son resueltos y la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por las mismas. Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurar que la documentación pertinente se modifica y que el personal apropiado es consciente de los requisitos modificados.

Comunicación con los clientes

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto.
- b) El tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Control de las operaciones de producción y de servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y el suministro del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- c) La utilización del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y utilización de equipos de medición y seguimiento.
- e) La implementación de actividades de seguimiento, medición y la implementación de actividades de liberación, entrega y posventa.

Control de los equipos de medición y de seguimiento

La organización debe determinar las actividades de medición y seguimiento que se requieran para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos especificados. La organización debe establecer procesos para asegurar que las actividades de medición y seguimiento pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de medición y seguimiento.

Donde sea necesario asegurar la validez de los resultados, los equipos de medición deben:

- a) Calibrarse o verificarse a intervalos específicos o antes de su utilización, contra patrones de mediciones trazables nacionales o internacionales, cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o verificación.
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- c) Identificarse para posibilitar la determinación del estado de calibración.
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medida.
- e) Protegerse contra daños y el deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.

Además la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización

debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a sí la organización ha cumplido sus requisitos. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Auditoria interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) Está conforme con las actividades planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización y se han implementados, se mantienen de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, y para la presentación de resultados y el mantenimiento de los registros, que aparece en el 4.2.4 de la norma.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurar que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Control del producto no conforme

La organización debe asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su utilización o entrega no intencionados. Los controles y las responsabilidades relacionadas con los mismos, así como las autoridades para tratar los productos no conformes deben estar definidas en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras;

- a) Tomando acciones para eliminar la no-conformidad detectada.
- b) Autorizando su utilización, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando corresponda, por el cliente.
- c) Tomando acciones para prevenir su utilización o aplicación original.

Deben mantenerse registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando se ha comenzado su utilización, la organización debe adoptar las acciones apropiadas respecto de las consecuencias, o efectos potenciales, de la no-conformidad.

Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado de la medición y seguimiento y de cualquier otra fuente pertinente.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.
- b) La conformidad con los requisitos del producto.
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- c) Los proveedores.

Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Acciones correctivas

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir su repetición. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelven a ocurrir;
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.

- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones correctivas tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

Acciones preventivas

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas tomadas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para

- a) Determinar no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

Según el autor de la presente investigación, se plantea que el cumplimiento de los requisitos establecidos con anterioridad posibilita la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que da lugar a la elevación de la eficacia de los procesos y demás beneficios tanto tangibles como intangibles, para su cumplimiento se deben trazar un conjunto de estrategias que permitan no solo un desarrollo organizacional, sino también, la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, a

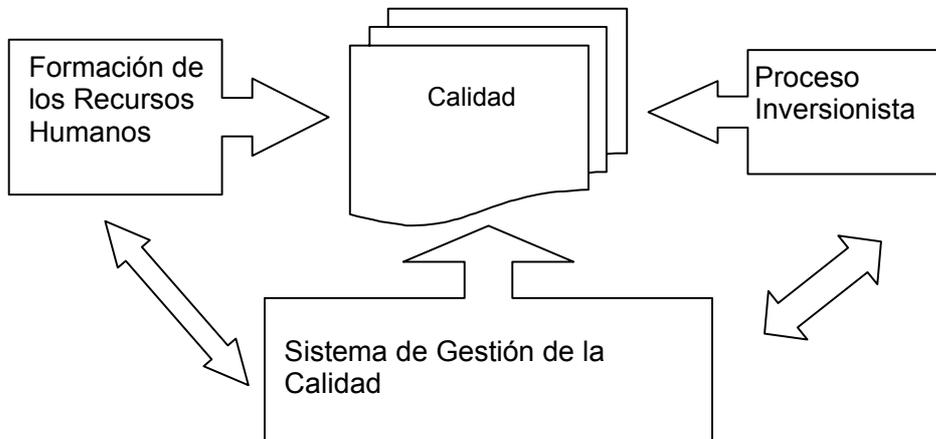


Figura 1.2. Enfoque para la mejora de la calidad. Fuente: elaboración propia.

la par de todo ello, se puede ir trabajando, en el diseño de todo el sistema, sobre la formación de los recursos humanos, la organización de los flujos tecnológicos y las inversiones. Se puede decir que para desarrollar la calidad,

es necesario trabajar con un sistema de gestión, sobre la formación y mediante la realización de inversiones. De ahí el enfoque que se trabajara en la presente investigación, el mismo se refleja en la figura 1.2.

1.6 Gestión de la Calidad según el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Cárnica

Un papel importante, en el aseguramiento a la calidad, lo tiene la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se cumplen, para asegurar la calidad en todos los procesos. La gestión de la calidad juega un papel activo en todas las fases o actividades

contempladas en la espiral de la calidad; necesita de un programa que satisfaga a los clientes y que motive a los trabajadores para que traduzcan su sentido de pertenencia en bienes o servicios de alta calidad y competitividad; para ello se deben cumplir las siguientes funciones.

Se deben elaborar los procedimientos de trabajo y el sistema de calidad que permitan ejercer las actividades de prevención y control para alcanzar la calidad deseada en todo el proceso, determinar las necesidades de equipos y personal para la adecuada ejecución de la inspección y los ensayos, tanto en proceso como en el producto final, determinar si el equipamiento y el personal están en condiciones idóneas, para realizar las operaciones previstas, determinar el aseguramiento metrologico necesario para el proceso y supervisar si los instrumentos de medición se encuentran calibrados o verificados, según las normas establecidas, definir la estabilidad del proceso, que permita proceder a la determinación de las normas de trabajo, establecer los grados de calidad y medir, en correspondencia con ello, la calidad de la producción de bienes o servicios. Tomar las medidas preventivas y correctivas pertinentes para evitar producciones defectuosas y rectificar las desviaciones que se producen en el proceso, estableciendo un adecuado control del producto no conforme, participar, de conjunto con el personal técnico, en la solución de los problemas que se presentan en la producción o los servicios, desarrollar un sistema de registros de las quejas reclamaciones y devoluciones de los clientes, para darle seguimiento al producto o servicio y mejorar la calidad de los mismos.

el cumplimiento del requisito de seguridad, en todo el proceso, constituye un elemento importante para garantizar la calidad.

La gestión de la calidad parte de la concepción de que la misma se obtiene en cada puesto de trabajo y en toda la organización económica, mediante la mejora continua de todas sus etapas y procesos, a saber: en la pre-producción, en la producción y en la post-producción. En ellas se establecerán las especificaciones, reglas y procedimientos, con el objetivo de medir y satisfacer las necesidades del cliente.

El servicio de gestión de la calidad puede o no formar parte de la estructura orgánica de la empresa, es recomendable, siempre que el proceso le permita, que esta función se ubique en los niveles de base, subordinándose directamente a los jefes de las mismas para lo que se tendrán en cuenta las indicaciones de su organización superior.

Las empresas, en correspondencia con sus características, trabajaran en la implantación de las normas ISO 9000:2000 para ello, crearan los respectivos planes de aseguramiento que garanticen que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.

Es necesario respetar el proceso tecnológico de producción de bienes y servicios, vinculando para ello a los factores principales (operaciones, mercadotecnia y economía), en función de garantizar la adecuada relación precio-calidad y otros parámetros necesarios para la elevación de la eficiencia y la gestión.

Las empresas deberán realizar las comparaciones que consideren necesarias, con otras empresas prestigiosas y de éxito, que les permitan mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios y ganar en experiencias en el desarrollo de los mismos.

1.7 Resultados empresariales

El presente epígrafe está conformado por varios temas que reflejan los resultados empresariales a mejorar por parte del programa de mejora de la calidad.

1.7.1 Producción de bienes y servicios

El sub-sistema de organización de la producción de bienes y servicios desempeña uno de los papeles fundamentales en el sistema empresarial. Si este no se organiza, planifica, coordina, dirige y controla correctamente, el desempeño del resto de los subsistemas que intervienen en el sistema empresarial, se verá seriamente afectado; por lo tanto, todos los demás subsistemas propician y le dan sentido social a este subsistema para que cumpla su función principal, que es la de producir bienes y servicios competitivos a partir de las necesidades del cliente.

1.7.1.1 Principales características del subsistema de organización de la producción de bienes y servicios

Los cambios que se aplican en este subsistema, surgen de la activa participación de los trabajadores de la entidad, en el proceso del perfeccionamiento, de forma tal, que lo que se aplique, sea creado por la propia entidad, para ello es importante el sentido común y las posibilidades reales de los cambios.

Para proyectar las medidas a tomar en la organización de la producción de bienes y servicios es necesario tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones:

Contar con la **documentación técnica** necesaria para elaborar las **tecnologías** y los presupuestos.

Conocer el mercado y el estudio de factibilidad económica de la producción de bienes y servicios, que garanticen la realización de la misma.

Ejecutar la contratación económica de la producción de bienes, servicios y suministros, que deje claro los derechos y obligaciones de las partes.

Las relaciones ínterempresariales se deben sustentar en el principio de que, todos son protagonistas de la producción de bienes y servicios, de que todos son clientes, desde la dirección administrativa hasta las unidades de base. La calidad de estas relaciones determina, en gran medida, el éxito y la eficiencia.

1.7.1.2 Consideraciones necesarias al realizar los estudios en el subsistema de organización de la producción de bienes y servicios

La organización de cada puesto de trabajo y la interrelación con el trabajador. **Eliminar movimientos innecesarios** y operaciones duplicadas. **Reorganizar los flujos de producción** y servicios. Eliminar gradual y permanentemente los cuellos de botellas. Realizar los **balances** de

carga contra capacidad. Organizar el despacho de la producción y su control sistemático. Analizar la **factibilidad de sustituir tecnologías** y equipos obsoletos, con el objetivo de aumentar los bienes o los servicios y las utilidades de la empresa. Adoptar las tecnologías y equipos que garanticen la calidad de los bienes y servicios. Se determinaran las capacidades disponibles y se trabajara por lograr la plena utilización de las mismas, haciendo un uso adecuado de los turnos de trabajo y una correcta explotación de los medios y personal. Además, teniendo en cuenta las posibilidades reales del mercado, se redimensionaran las diferentes áreas de producción de bienes y de servicios. La empresa debe elaborar la carpeta de productos o servicios que oferta, en ella se deberán consignar, entre otras, las características de los mismos, costos y precios, principales mercados y cuotas que ocupa, especificaciones de calidad que lo caracterizan, principales suministros y su fuente de abastecimiento, etc.

El jefe de equipo o brigada, como dirigente directo de la producción de bienes y servicios, es un trabajador altamente calificado, con dotes de mando y de experiencia en la actividad que dirige, por ello, esta investido de la autoridad formal que le confiere el director general de la empresa, entre otras, que aparecen en las **Bases del Perfeccionamiento**.

También los almacenes se organizan en función de la producción de bienes y servicios, para dar una respuesta ágil y oportuna a sus necesidades, se debe velar:

Por la utilización plena de las capacidades de almacenamiento, aplicando las técnicas de economía de almacenes. Por la custodia, el mantenimiento de los materiales y demás medios en deposito. Por el cumplimiento de las normas de control interno, establecidas para la recepción, inventario y despacho de las mercancías. El mantenimiento a los medios y equipos se organiza, en función de la producción y los servicios y su eficiencia se mide concretamente en los resultados de estos, el mismo se puede organizar como una unidad independiente, o como parte de una de las divisiones estructurales de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta, que lo primario, es prestar un servicio ágil y al menor costo posible. Las empresas determinaran el sistema de mantenimiento que aplicaran, en correspondencia con su tecnología y características.

1.7.2 Recursos Humanos

La **organización y normación** del trabajo tienen un papel importante para el **crecimiento incesante de la productividad** del trabajo, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo, y de los recursos materiales en el proceso productivo. Desde el punto de vista económico, va dirigido a obtener el máximo de productividad, a cuenta de la racionalización del trabajo vivo, o sea, lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física y mental. Desde el punto de vista social, va dirigida a coadyuvar a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

La organización y normación del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran: la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y servicio de los puestos de trabajo, las condiciones de trabajo, la disciplina laboral, la normación del trabajo, la organización de los salarios.

1.7.2.1 Características principales del subsistema de organización y normación del trabajo

Cada empresa utilizara los métodos de estudio que más se correspondan con sus características técnico-productivas, para el perfeccionamiento de la organización y normación del trabajo, sobre la base del examen crítico y sistemático de los métodos existentes en cada puesto de trabajo y la introducción de los logros de la ciencia y la técnica.

Al establecer la organización del trabajo, a cada puesto de trabajo, se le diseñan sus funciones como un traje a la medida.

El **mejoramiento de las condiciones de trabajo** y el establecimiento de regimenes de trabajo y descanso, juega un papel importante dentro de la organización del trabajo, y para ello, deberán estudiarse los factores condicionados por la naturaleza y contenido del trabajo; los factores del **ambiente laboral** y los **factores estéticos** y productivos. Lograr las mejores condiciones de trabajo, dentro de las posibilidades existentes, es un factor decisivo, para lograr el **aumento de la productividad** y la eficiencia en general.

Como resumen de la organización proyectada, surge la norma de trabajo, la que tiene por objeto el establecimiento de la medida de los gastos de trabajo, para la elaboración de una unidad de producción o para el cumplimiento de un volumen determinado de trabajo, en una unidad de tiempo, en condiciones técnico-organizativas dadas.

La empresa elabora y el director general aprueba las normas de consumo material y de calidad, así como su actualización, a partir de los análisis de los consumos reales y de las tecnologías aplicadas. La entidad define el procedimiento para su elaboración y control. Para la elaboración y control de las normas de trabajo, cada entidad selecciona y aplica los métodos, procedimientos y técnicas, que mejor se adecuen a sus necesidades y características.

Uno de los objetivos que tiene el proceso de perfeccionamiento empresarial es, dotar a las organizaciones empresariales de facultades y atribuciones, que permitan la mejor utilización de la fuerza de trabajo con que cuentan, evitando la excesiva centralización y regulaciones laborales que afecten ese proceso.

La idoneidad

El principio por el cual se rige la dirección de la empresa para la decisión antes expuesta, será el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos siguientes: realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas; experiencia, demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo; cumplimiento de las normas de conducta de carácter general, o específicas y de las características personales, que se exijan en el

desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento interno de la entidad; calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

Capacitación de los trabajadores

El objetivo de la capacitación es, dotar a la organización empresarial de la fuerza de trabajo con los conocimientos y actitudes necesarios para su desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla.

La aplicación del principio de idoneidad demostrada requiere de una transformación cualitativa de la capacitación, a partir de que, el saber solo adquirirá real valor, en la demostración práctica y ante el colectivo de trabajadores.

1.7.3 Gestión Económica

El costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes o servicios es de singular importancia, dado que, no-solo es necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con que se logra dichos resultados.

1.7.3.1 Objetivos principales de la contabilidad de los costos

Del registro de los gastos y del análisis de su comportamiento se encarga la contabilidad de costos, la que tiene como objetivos principales los siguientes: evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad, servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios, facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos, clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen, analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión, analizar la posibilidad de reducción de gastos, analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

Por tanto el costo, es la suma de gastos de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o servicio determinada, de donde se infiere que, no todos los gastos constituyen costos, aunque todos los costos son gastos.

1.7.3.2 Principios a tener en cuenta en la determinación de los costos

No deben cargarse costos antes de que los mismos se hayan producido. La aplicación de los costos requiere que el consumo necesario sea cierto, aunque su grado de terminación no este perfectamente determinado. Y los elementos a considerar en el costo, han de referirse al periodo de cálculo.

1.7.3.3 Clasificación de los gastos

Deben clasificarse convenientemente, de manera que faciliten el análisis, a tales efectos los gastos se clasifican en:

- a) Por la forma en que se incorporan al producto: Gastos directos, aquellos identificables con unidades específicas de una producción o servicio. Y gastos indirectos, los que no son identificables con el producto o servicio y que se relacionan con el de forma indirecta.
- b) Por la forma de su comportamiento, en el volumen o magnitud, del producto o servicio, pueden ser: Gastos variables, los que sufren cambios en su magnitud, en proporción al volumen de producción. Y gastos fijos, los que permanecen inalterables en su magnitud, independientemente del aumento o disminución de los valores de producción.
- d) Por la responsabilidad de su control: Gastos controlables, los que se identifican directamente con un nivel de actividad administrativa y que son susceptibles de control y actuación por el responsable del área. Y gastos no controlables, los que no pueden aumentarse o disminuirse por decisiones inmediatas de los dirigentes de las áreas, pues se derivan de las inversiones, obligaciones y erogaciones en gastos comunes a todas las áreas.

Clasificación por partidas

La agrupación de gastos por partidas, solo esta asociada al proceso de producción o de servicios, y la misma tiene como objetivos fundamentales la determinación y cálculo del costo del producto, del servicio o proceso, por lo que se denominan partidas de costo. Las partidas de costo agrupan los gastos, por la forma de inclusión en el producto, y por su incidencia directa o indirecta. Las partidas establecidas son: Partidas de costo directo, materias primas y materiales, salarios y otros gastos de la fuerza de trabajo, otros gastos directos, partidas de costo indirecto, gastos indirectos de producción.

Clasificación de los costos

Las entidades, para fines de los sistemas de costos a aplicar, se pueden clasificar dentro de los siguientes grandes grupos: Industriales, Comerciales y de Servicios. En consecuencia, los costos se pueden clasificar atendiendo al tipo de entidad que los incurre en: Costos de explotación (propios de las industrias extractivas), costos de producción (propios de las industrias de transformación), costos de operación (corresponden a entidades comerciales o de servicios).

1.8 La efectividad, la eficiencia, la eficacia y la competitividad empresarial

La **eficiencia** vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos, de ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando **resultados** (producción o servicios) con los **recursos consumidos** en el proceso.

Efectividad es tener el **resultado apropiado** en el **lugar apropiado**, en el **momento apropiado** y al **precio apropiado**. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. (Harrington, 1993)

La **eficacia** vinculada al logro de metas y objetivos, **medida de su grado de cumplimiento**. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La **competitividad** está muy ligada a los conceptos de eficacia y eficiencia. Si bien sobre estos conceptos y definiciones persisten aún opiniones “controversiales”, más bien de tipo semántico, ofrecidas por diferentes autores e instituciones, por ejemplo, **Stoner (1985); Bain (1993); Drucker (1993); ISO 9000 (2000)**; en definitiva, lo importante es **la obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes**, aspecto que **Martínez (1992)**, denomina **efectividad** y que ha sido el término empleado en esta investigación para definir el estado que requieren alcanzar todos los procesos que se ejecutan en una organización.

La eficiencia empresarial: cuanto más se comprendan los procesos de la empresa con mayor éxito podremos mejorarlos. Para lograrlo debemos comprender claramente varias características de los procesos de la empresa: flujo, efectividad, eficiencia, tiempo del ciclo, costo.

Comprender estas características del proceso es esencial por tres razones. En primer lugar, esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso. Esta información proporcionará la base para modernizar el proceso. En segundo lugar, esta nos suministra la base de datos indispensables para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos. Necesitamos ver el impacto que los cambios generan, no solo en las actividades individuales, sino también en el proceso como un todo y en los departamentos involucrados. En tercer lugar, esta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como éste se ha diseñado, el mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

La meta es tener la seguridad de que el producto satisface los requerimientos del cliente.

Los indicadores típicos de falta de efectividad son: producto o servicios inaceptables, quejas de los clientes, altos costos de garantía, disminución de la participación en el mercado, acumulaciones de trabajo, repetición de trabajos terminados, rechazo del producto, producto retrasado, productos incompletos.

Debe elaborarse una lista extensa de las características de la efectividad. Esta se produce a medida que se realice la revisión, con base en las entrevistas.

Posteriormente, se reúne información sobre estas características de efectividad. Una manera de hacerlo consiste en reunir datos históricos.

Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. **(Harrington, 1993)**.

1.9 Gestión Comercial

Por lo general, la mayoría de los mercadólogos consideran cuatro componentes básicos o elementos de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y posición. Sin embargo, dentro del marketing de servicios, es útil extender la lista para incluir otros ingredientes clave. Una consideración de cada elemento de la mezcla de marketing y la manera en que se ensamblan constituye la base de un programa de marketing.

El punto inicial para tomar cualquier decisión sobre la mezcla de marketing depende de cómo está posesionado el servicio y de los segmentos de mercado que deben atenderse. La ventaja de utilizar una estructura de mezcla de marketing es que permite ajustar los diversos elementos que se considerarán. Cada elemento dentro de la mezcla de marketing tiene un efecto sobre los demás. Una **mezcla de marketing** debe conformarse de manera que cada uno de los componentes refuerce y apoye a las otras partes de la mezcla.

Ha habido gran debate en torno a lo que debe incluirse dentro del marco de referencia de la mezcla de marketing de servicios. Diversos autores han agregado elementos a la lista de los cuatro componentes básicos de las 4 Ps: **producto, precio, promoción y posición**.

La lista original de las 4 Ps funge como un dispositivo para la memoria, pero los términos como posición no constituye una buena descripción de la tarea de distribución (para un bien manufacturado) o la ubicación y los canales del servicio (para un servicio). Nuestra lista no incluye todos los elementos que comienzan con una P; sin embargo, se usa proactividad en el servicio a clientes para ser coherentes, si así lo desea. Esto sirve para enfatizar la manera en que el servicio a clientes tiene una función activa que desempeñar en la mezcla de marketing.

Una vez esbozados los elementos de la mezcla de marketing de servicios, se considera cada uno de ellos con mayor detalle. El concepto que subyace al alcance de cada uno de estos elementos es el de usarlos para apoyarse de forma mutua, para reforzar el posicionamiento del producto y para entregar una calidad de servicio apropiada a fin de lograr ventaja competitiva.

1.9.1 El producto, elemento fundamental en la mezcla de marketing

Al estudiar los productos y servicios, con frecuencia hay confusión sobre la terminología. Un producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes; bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de productos. De este modo, el término producto se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien o producto manufacturado, y un servicio.

De hecho, los clientes no compran bienes o servicios; en realidad compran beneficios específicos y valores de la oferta total. La naturaleza de los servicios puede subdividirse en cuatro categorías que incluyen un bien elegido, un bien tangible con servicios acompañantes, un servicio mayor con bienes acompañantes menores y un servicio escogido. La mayoría de los servicios (o bienes) no es pura; de este modo, el uso del término la oferta o el ofrecimiento evita algunos de los problemas

semánticos aquí descritos. En la práctica, en diferentes industrias de servicios se utilizan los términos producto, servicio o producto de servicios. Aun dentro de la misma organización de servicios estos términos se usan como sinónimos.

Se ha sugerido que la oferta se visualice en diversos niveles como los siguientes:

1. El producto esencial o genérico. Consiste en el producto de servicio básico.
2. El producto esperado. Consiste en el producto genérico junto con las condiciones mínimas de compra que deben cumplirse.
3. El producto aumentado. Ésta es el área que permite diferenciar un producto de otro, se distinguen por agregar valor a su producto esencial.
4. El producto potencial. Consiste en todas las características agregadas potenciales y beneficios que son o pueden ser de utilidad para los compradores. Incluye el potencial para la redefinición del producto a fin de aprovechar a los nuevos usuarios y la extensión de aplicaciones existentes. Esto podría implicar costos de cambio que dificulten o hagan costoso que los clientes cambien a su actual proveedor de servicios.

Decisiones de productos asociados a servicios

Una empresa de servicios tiene a su disposición una gama de opciones de crecimiento estratégico cuando se trata de sopesar las decisiones sobre la producción de servicios. Estas decisiones pueden estudiarse por medio de la matriz producto/mercado. **Ansoff (1985)** Esta matriz se usa para considerar cuatro opciones fundamentales de crecimiento para el proveedor de servicios. Representa un marco de referencia para revisar la manera de mejorar las ventas de los productos de servicio existentes o diseñar nuevos productos y (o) oportunidades de mercado.

1.9.2 Precios

El precio juega un papel crucial en la mezcla de marketing porque atrae ingresos a los negocios. Las decisiones con respecto al precio son significativas porque determinan el valor para el cliente e intervienen en la construcción de una imagen para el servicio. El precio también da una percepción de la calidad. Las decisiones con relación al precio casi siempre se realizan al agregar un porcentaje por encima del costo. Este enfoque, sin embargo, pierde los beneficios que una estrategia de precios puede ofrecer dentro de la estrategia de marketing.

Las decisiones con respecto al precio tienen un efecto en todas las partes de los canales de provisión/marketing. Los proveedores, los vendedores, distribuidores, competidores y clientes son afectados por el sistema de precios. Además, la fijación de precios afecta la percepción de los compradores del servicio ofrecido. Por ejemplo, una cadena hotelera que da servicio al mercado turístico de paquetes vacacionales puede ofrecer precios bajos y sus clientes tener una menor expectativa en la calidad del servicio que la que esperan de un hotel con precios altos.

La decisión en torno al precio de un nuevo servicio debe considerar muchas características relevantes. La más importante de éstas es que la decisión con respecto al precio debe ser

congruente con la estrategia de marketing global. Aunque el cobro de diferentes precios en mercados distintos también debe considerarse. Además, el precio específico se debe cobrar según el tipo de cliente a quien se vende el servicio. El valor no está determinado por el precio sino por los beneficios que el comprador percibe en el nuevo servicio con relación al costo total de adquisición y el precio de los servicios alternativos con los que compete.

Una simple estructura de precio de costo más ganancia pierde muchas de las ventajas que pueden obtenerse mediante una política de precios bien investigada y administrada. Los servicios tienen un valor intrínseco para el cliente y es esto, más que el costo del rendimiento del servicio, lo que una política de precios debe considerar. El precio necesita analizarse desde una perspectiva orientada al mercado.

Objetivos del precio

Los métodos o enfoques de fijación de precios opcionales para servicios son similares a los utilizados para los bienes. El método de fijación de precios a ser adoptado debe empezar por una consideración de los objetivos del precio. Éstos pueden ser los siguientes:

- ◆ **Sobrevivencia:** en condiciones adversas de mercado el objetivo del precio puede implicar el sacrificio de niveles de rentabilidad para asegurar la Supervivencia.
- ◆ **Maximización de la ganancia:** precio que asegura la Maximización de la rentabilidad en un periodo determinado. El periodo en cuestión estará relacionado con el ciclo de vida del producto.
- ◆ **Maximización de las ventas:** precio que construye una participación del mercado. Esto puede implicar ventas iniciales con pérdida en un esfuerzo por capturar una participación mayor del mercado.
- ◆ **Prestigio:** una compañía de servicios puede utilizar el precio para posicionarse como exclusiva.
- ◆ **ROI:** los objetivos de precio pueden basarse en lograr un resultado de la inversión (return of investment, o ROI por sus siglas en inglés).

1.9.3 Promoción

El elemento promocional de la mezcla de marketing de servicios juega un papel vital en la comunicación del posicionamiento del servicio a clientes. La promoción agrega significado a los servicios; también puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio.

George y Berry (1981), han identificado seis lineamientos para anunciar servicios que en realidad son aplicables a la mayoría de los elementos de la mezcla de comunicaciones. Éstos se aplican a una amplia diversidad de industrias de servicios, pero por la naturaleza heterogénea de los servicios, no a todos ellos.

- ◆ Proporcionar evidencias tangibles. Un servicio es intangible en el sentido de que se adquiere una función más que un objeto. Los elementos tangibles dentro del entorno del producto pueden utilizarse para proporcionar evidencias tangibles.
- ◆ Hacer que el servicio sea entendido. Puede ser difícil comprender a los servicios a causa de su intangibilidad. Los atributos tangibles del servicio pueden usarse para facilitar la comprensión del servicio ofrecido.
- ◆ Dar continuidad a las comunicaciones. Esto es importante para facilitar el logro de la diferenciación y presentar un tema unificado y consistente en el transcurso del tiempo.
- ◆ Prometer lo que es posible. Las empresas de servicios necesitan cumplir sus promesas. Si una promesa, como una entrega rápida, no se puede cumplir en forma consistente, no debe hacerse en absoluto.
- ◆ Capitalizar la comunicación oral. La variabilidad inherente a los servicios contribuye a la importancia de la comunicación oral, pues la palabra hablada es un vehículo de comunicación de importancia vital en los servicios.
- ◆ Establecer comunicación directa con los empleados. En servicios de contacto intenso deben dirigirse anuncios a empleados, a fin de construir. La noción que apoya esto tiene una estrecha vinculación con el marketing interno.

1.9.4 Distribución

La ubicación y los canales utilizados para proporcionar servicios a clientes objetivos son dos áreas clave de decisión. Las decisiones con respecto a la ubicación y los canales implican considerar la manera de entregar el servicio al cliente y dónde debe llevarse a cabo. Esto tiene una relevancia particular para los servicios ya que con mucha frecuencia no pueden almacenarse y se producen y consumen en el mismo punto. El lugar también tiene importancia ya que el ambiente en el cual el servicio se entrega, y la manera como se proporciona, son parte del valor y los beneficios percibidos del servicio.

La diversidad de los servicios dificulta la generalización de las estrategias de ubicación. Atender este aspecto implica considerar la naturaleza de la interacción entre el proveedor del servicio y el cliente, y la decisión acerca de si la organización de servicio requiere una sola o múltiples ubicaciones.

Los mercadólogos de servicio deben buscar el desarrollo de enfoques de entrega apropiada de servicios que produzcan ventaja competitiva para sus compañías.

Ubicación

La ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estarán situados su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende

del tipo y el grado de interacción involucrada. Tipos de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente:

- ◆ El cliente va al proveedor del servicio.
- ◆ El proveedor del servicio va al cliente.
- ◆ El proveedor del servicio y el cliente realizan transacciones de negocios al alcance de la mano.

Cuando el cliente tiene que acudir con el proveedor del servicio, la ubicación del sitio se vuelve importante. Para un negocio de servicios como un restaurante, la ubicación puede ser una de las razones más importantes para su preferencia. En este tipo de interacción, los proveedores de servicios que buscan crecer pueden considerar ofrecer sus servicios en más de una ubicación.

La ubicación óptima de los servicios para un operador de sitios múltiples se convierte en una decisión crítica en negocios como la renta de autos, restaurantes, moteles, bancos y detallistas. Estas organizaciones toman un gran cuidado al seleccionar sitios apropiados sobre la base de los clientes potenciales en el área de captura y la ubicación de sitios de los competidores. Se han desarrollado diversos simuladores complejos por computadora que pueden utilizarse para evaluar la factibilidad de varios sitios opcionales.

Cuando el proveedor del servicio va al cliente, la ubicación del sitio pierde importancia siempre y cuando sea cercana a los clientes para que éstos puedan recibir una buena calidad de servicio. En determinadas circunstancias, el proveedor de servicios no tiene objeciones en acudir al cliente ya que algunos servicios deben proporcionarse en el domicilio del cliente. Éste es el caso de distintos servicios de mantenimiento como reparación de elevadores, control de plagas y servicios de limpieza. En otros casos, los proveedores de servicios tienen la opción de ofrecer sus servicios en el domicilio del cliente o en sus propias instalaciones. Algunos talleres automovilísticos ahora ofrecen afinaciones y servicios en el domicilio o la oficina del cliente, de la misma manera que algunos estilistas y empresas de reparación de televisores. Algunas tintorerías y lavanderías han construido negocios de alta rentabilidad al evitar la necesidad de múltiples ubicaciones céntricas y costosas, al ubicar sus operaciones en un área de bajo costo y proporcionar un servicio a domicilio.

1.10 La eficiente gestión comercial

La planificación y gestión comercial son parte inseparable de la dirección comercial ya que la primera comprende, en lo esencial, la determinación de los pronósticos de venta en correspondencia con la mezcla decidida, y la segunda, la ejecución de esos pronósticos a partir de la movilización de todos los esfuerzos de la empresa, en particular de la fuerza de ventas y la organización de la distribución física, para el logro de la realización de las ventas en las cantidades previstas, lo cual concretará la presencia de la empresa en el mercado, en las condiciones previstas por la estrategia. La gestión comercial es parte especializada en el funcionamiento de la

empresa que posibilita la ejecución de la estrategia, las políticas y el plan de marketing de la misma y que abarca como principales funciones, la selección de la fuerza de ventas, la dirección del personal de venta, el servicio de venta como tal y la distribución física. El objetivo general del departamento comercial consiste en orientar todas las capacidades de la organización hacia sus mercados, para lograr y mantener la posición de liderazgo reconocido en todos sus campos de operaciones.

1.10.1 Selección de las fuerzas de ventas

Según las teorías clásicas, no todas las personas tienen las características idóneas para ejercer de vendedor. Cuando se habla genéricamente de las cualidades de un vendedor, se suele pensar en aquel que necesita realizar la entrevista o venta personal como parte de su trabajo. En este sentido se han considerado multitud de características diferentes que, supuestamente debe reunir. Hay quien dice que el mejor vendedor es aquel que "siempre responde cuando se le necesita". En cualquier caso hay que asegurarse de que todas esas características van a ser puesta de manifiesto en su trabajo.

Hay teorías que afirman que es mejor seleccionar a un vendedor teniendo en cuenta la clase de clientes que van a tener que tratar, que hacerlo en base a los tipos de productos que va a vender.

1.10.2 La dirección del personal de venta

Un buen sistema de control permite lograr el ideal de la Administración, que es "Lograr los máximos resultados invirtiendo la mínima cantidad de recursos, apoyándose en un equipo de personas". Lo que permite tomar decisiones importantes, como: cantidad de personal necesario, horarios de trabajo, zonas geográficas prioritarias, clientes prioritarios, productos y marcas a promover, presupuestos de venta, necesidades de entrenamiento, medio publicitario a emplear.

Por otra parte, el personal de ventas trabaja con más eficiencia cuando se siente apoyado por un sistema que mide su trabajo y le proporciona la información necesaria para que pueda tomar decisiones que le permitan obtener los máximos beneficios de acuerdo a su esfuerzo. Asimismo, compartiendo la información del departamento de ventas con otras áreas, como Dirección, Finanzas y Producción, se obtiene su apoyo.

Según **Pérez Elizondo (2001)** para controlar al departamento de ventas, se pueden tener en cuenta los siguientes factores:

Circunstancias de la empresa: en caso que la empresa esté entrando al mercado, se enfatizará el control de las actividades que dan a conocer la empresa y productos. Si es una empresa establecida, se controlará la cantidad de visitas a los clientes.

Que su manejo sea ágil y claro: permitiendo al líder y a su equipo destinarle el mínimo tiempo indispensable, pues el tiempo más rentable del personal de ventas es el que se invierte con los clientes.

1.10.3 El servicio de venta

Para toda organización que opera en todo mercado, la venta es vital para su existencia y evolución. **López (2003)** plantea que aunque se tenga al mejor vendedor del mundo en una organización, si no se crea el entorno necesario para realizar la venta, muy probablemente se convertirá en un vendedor más. Y es que el entorno puede convertirse en un catalizador de ventas muy poderoso, pero también puede ser determinante para no cerrar los tratos, en fin, el entorno perjudica o ayuda a la venta.

1.10.4 Los cuatro elementos del entorno que interviene en la venta son:

El **contexto competitivo**: se ubican todos los competidores, tanto directos como complementarios, también los catálogos de productos y servicios que ofrece la organización, los competidores, proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales. Este contexto pueden presentarse grandes oportunidades, pero también nuevas amenazas, por lo general, está fuera del alcance de la empresa y la afecta desde afuera.

La imagen: La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización, como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y se conoce lo que significa una buena primera impresión, muy probablemente, antes de entrar a uno de los locales, el cliente ya se habrá formado una imagen de la empresa por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha visto (en caso de que la haya). La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de qué tan positiva o negativa resulta para el potencial consumidor.

Las instalaciones: Este componente está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de merchandising que se despliegue.

La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados y directivos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

Conclusiones Parciales

1. En el presente capítulo se han abordado temas relacionados con la calidad y su mejora, y con los resultados empresariales, reflejada la última en la formación de los recursos humanos, el desarrollo económico, la eficiencia y la eficacia de la producción, el desarrollo comercial, entre otros.
2. Para trabajar en la mejora de la calidad, que por demás trae beneficios en toda la organización, se debe contar con recursos financieros, formación y la base de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Capítulo 2. Diseño del Programa de Mejora de la Calidad

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases teóricas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere de la propuesta de un Programa de Mejora de la Calidad que permita mejorar los resultados de la empresa objeto de estudio práctico.

2.1 Breve caracterización de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus

En la fase inicial se caracterizará la empresa de forma general, donde se plantea la situación actual de la misma; como se encuentra el proceso de perfeccionamiento empresarial. Se revisa el diseño la estrategia y si esta implementada. Además debe incluirse un resumen de los indicadores económicos, mediante una tabla resumen. La finalidad de la tabla es, valorar como un grupo de indicadores se han venido comportando por año con respecto al plan y el real, así cómo en el período estudiado. Los indicadores permiten tener un juicio sobre los resultados de la organización desde el punto de vista cuantitativo; los siguientes indicadores son:

- ◆ Productividad.
- ◆ Producción mercantil en miles de pesos.
- ◆ Gasto de salario por peso de producción mercantil en pesos.
- ◆ Ganancias en miles de pesos.
- ◆ Ingresos en divisas en miles de dólares norteamericanos.
- ◆ Ventas en miles de pesos.
- ◆ Costo por pesos de la producción mercantil en pesos.
- ◆ Otros que defina cada autor.

Para todo ello se **revisarán documentos** de la empresa y **material en soporte magnético**, se **entrevistarán** a las personas necesarias que puedan brindar información, así como otras fuentes.

2.2 Diseño del Programa de Mejora de la Calidad

A continuación se explicaran los pasos para implementar el Programa de Mejora de la Calidad, el mismo cuenta con una etapa de diagnóstico, proyección de las acciones de mejora, su implementación, control y la valoración de los resultados obtenidos en la variable dependiente.

2.2.1 Diagnóstico de la situación antes de la implementación del Programa de Mejora de la Calidad, en cuanto a la calidad y los resultados empresariales

Se realiza a través de la recopilación de toda la información presente en la entidad relacionada con el tema. Conocer si la empresa puede cumplir con los requisitos. Revisar el sistema actual. Definir los recursos necesarios. Conocer la interrelación con otros sistemas de Dirección. Se puede utilizar el análisis externo, apoyado en la Matriz DAFO, entrevistas individuales con expertos, revisión de documentos, Benchmarking, estudio de mercado. Además de la encuesta que aparece en el **Anexo 4**, que mide los indicadores de calidad. Se puede aplicar la guía basada en las ISO 9000:2000 que aparece en el **Anexo 5**.

Se pueden utilizar además: Entrevistas individuales, Técnica sociométrica, Cuestionarios de valoración de necesidades, completamiento de frases, la observación y la revisión de documentos. Recorrido por las áreas de la organización y realización de entrevistas a los responsables de actividades y procesos. Determinación de las necesidades de capacitación para el diseño y operación del sistema y la elaboración de la documentación. Diagnostico del Clima Organizacional. Encuesta de las dimensiones de la calidad.

Los cuestionarios son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones. El número de estudios que usan métodos cualitativos de análisis ha aumentado substancialmente dentro de las últimas dos décadas. Consistente con esta tendencia cualitativa, se ha visto el fallecimiento de análisis cuantitativos que confían en la estadística.

Uno de los problemas más difíciles en análisis cuantitativo, sobre todo cuando se aplica a las ciencias sociales es medir estructuras abstractas, como actitudes hacia una estrategia, las características psicológicas, conducta dentro de ciertos ambientes, la intención hacia los tratos comerciales, conocimiento de ciertos problemas así como la motivación.

Un grupo creciente de investigadores ha propuesto el uso de métodos de la investigación combinados, es decir, el uso de trabajo cualitativo y cuantitativo. Con una metodología combinada uno puede superar los problemas de cada método individual. (Mezquita L. F. 2002).

Se recomienda el uso de otros métodos menos usados como son: los análisis de tendencias, diagnósticos, cálculos estimativos y la tormenta de ideas. Aunque hay que aclarar que lo planteado por **Guerrero L. y Nancy García (2003)** no excluye del todo los métodos tradicionales. Lo que si es de carácter obligatorio es la validación de los instrumentos, en caso de ser encuestas, ya sea si se diseña por el investigador o si se extrae de alguna fuente donde aparezca el instrumento diseñado. Se plantea además la necesidad de la combinación de lo cuantitativo y lo cualitativo.

La Observación: Estructurada por el representante de la calidad y ejecutada por especialistas ajenos a la organización. Se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando.

El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

Dinámica grupal: una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. A los participantes se les paga normalmente una pequeña cantidad por acudir. La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad, en la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar del módulo de Gestión de los Recursos Humanos. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “dinámica de grupo centrada”. La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

Entrevistas: las compañías desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores. Estas pueden ser personales (cara a cara) o por teléfono.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden revestir dos formas, concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

Tipos de entrevistas:

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación.

El entrevistador debe registrarse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

Entrevista semi.- estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.

Entrevista libre o con profundidad: Se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. La entrevista con profundidad es una relación, un diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio - psicológica centrada sobre el conocimiento y auto - manejo de la propia personalidad del entrevistador. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué sustituyéndolos por cómo y qué.

Encuesta: La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. Fernández Nogales A. et al (2005).

Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

El proceso de realización de la encuesta. Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recogida de información se llevaran a cabo ordenadamente las siguientes fases:

◆ Determinación de los objetivos

Lo primero es definir los objetivos de la encuesta, la información concreta requerida y la población que la puede facilitar. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.

◆ Determinación del tipo de encuesta

La encuesta personal: la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que ira cumplimentando con las respuestas del entrevistado. En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador. Las encuestas personales pueden ser de varias clases: Encuestas a domicilio: el entrevistador visita el hogar del entrevistado para la cumplimentación de la encuesta. La utilización de este tipo de encuesta esta decreciendo por dos motivos: por un lado la población es reacia a abrir la puerta a un extraño y por otro el costo de realización es costoso en comparación con otros métodos alternativos. Es apropiado utilizar la encuesta a domicilio para temas relacionados con el consumo de productos del hogar y dirigidas a amas de casa, jóvenes o niños. Además va a permitir cuestionarios más extensos y la utilización de material auxiliar como fotografías. Encuesta en el centro de trabajo: se utiliza cuando se desea obtener información de un determinado colectivo profesional. Será apropiado en estos casos

concertar una cita previa. Los temas que tratara la encuesta serán más especializados y estarán relacionados con el ámbito laboral del entrevistado. Encuesta en establecimientos: se trata de obtener la información en tiendas, supermercados, etc. Los temas a tratar estarán relacionados generalmente con el consumo en estos establecimientos. Encuesta en el exterior: los entrevistadores captan a los entrevistados en la calle. Normalmente son encuestas sencillas, reducidas y de temas poco comprometidos. Encuesta personal asistida por ordenador (CAPI): mediante la utilización de un ordenador personal se puede realizar una encuesta CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) que permite ahorrar tiempo agilizando el control, depuración y codificación de los datos. La encuesta telefónica: la obtención de la información se efectúa mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y la persona seleccionada. Existen dos tipos de encuesta telefónica: Encuesta telefónica tradicional: en base a un listado actualizado de teléfonos de la muestra se realizan las llamadas y se cumplimenta el cuestionario de forma manual. Encuesta telefónica asistida por ordenador (CATI): la encuesta CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) utiliza un sistema informático que selecciona y realiza aleatoriamente las llamadas y permite al entrevistador telefónico plantear y cumplimentar el cuestionario con ayuda de un ordenador. La encuesta postal: la recogida de información se realiza mediante el envío y recogida de un cuestionario por correo. En tal caso el entrevistado cumplimentará el cuestionario directamente y no existirá comunicación directa entre el encuestado y el entrevistado. La carta de presentación: debido a que no existe contacto personal entre entrevistado y encuestado la carta de presentación representa el nexo de unión entre el investigador y el entrevistado. En la carta de presentación se debe hacer referencia a los puntos siguientes: Presentación: es necesario presentar a la organización que realiza la investigación y el objetivo de esta. Asesoramiento: se deben dar las pautas de cumplimentación y devolución del cuestionario. Motivación: es necesario transmitir al entrevistado la importancia de sus respuestas, garantizar el tratamiento anónimo de sus respuestas, destacar los beneficios del estudio y en la medida de lo posible facilitar algún tipo de contraprestación al entrevistado. Dada la importancia de la carta de presentación hay que cuidar especialmente su redacción y presentación. Es aconsejable que vaya dirigida nominalmente al destinatario y firmada personalmente por el director de la investigación.

La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

◆ Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados.

Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

Cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan como piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta. En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

El cuestionario por correo es la mejor forma de llegar a individuos que no concederían entrevistas personales o cuyas respuestas podrían distorsionar los entrevistadores. Por otra parte, los cuestionarios enviados por correo requieren preguntas escritas de una manera simple y clara y la frecuencia de respuesta es usualmente baja o tardía.

- ◆ Codificación del cuestionario

Una vez diseñado y testado el cuestionario debemos codificarlo antes de realizar el trabajo de campo, con el fin de evitar posibles errores de diseño. La codificación del cuestionario facilita la tabulación de los datos resultantes y su análisis posterior a través de un programa informático.

- ◆ Muestreo

Se aplica un muestreo estadístico para seleccionar una muestra representativa de la población.

- ◆ Trabajo de campo

Llegado este punto estamos en condiciones de comenzar a entrevistar a los integrantes de la muestra seleccionada. El trabajo de campo deberá ser supervisado por el investigador para evitar distorsiones.

- ◆ Tabulación de datos.

Una vez finalizado el trabajo de campo y con los cuestionarios cumplimentados, se tabulan estadísticamente los datos obtenidos.

- ◆ Análisis de resultados y elaboración del informe.

Por último, se analizan los datos tabulados y en base a los resultados y conclusiones se redacta el informe final de la investigación.

- ◆ Validez y representatividad de las encuestas

La validez y representatividad de los resultados de una encuesta dependen fundamentalmente de la correcta utilización de su metodología: Técnica apropiada: la encuesta no siempre es válida para recoger información de cualquier tema o colectivo. Las características metodológicas de una encuesta no son apropiadas para determinados temas en que es difícil obtener una confianza total del entrevistado. Diseño objetivo del cuestionario: el cuestionario tiene que ser absolutamente objetivo al plantear los temas objeto de estudio y no manipular las respuestas del entrevistado. Diseño muestral - adecuado: la muestra tiene que ser representativa en tamaño y composición de la población analizada. Control riguroso del trabajo de campo: los entrevistadores tienen que realizar su trabajo adecuadamente siguiendo las normas fijadas por el investigador.

2.2.2 Proyección de las acciones de mejora a realizar según el diagnóstico efectuado

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo? ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar dicho aspecto se puede afirmar que la elaboración del programa ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que la puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

Las acciones a desarrollar se explican a continuación:

⇒ Primera acción a realizar: Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos

Las acciones encaminadas a la mejora de la utilización de los Recursos Humanos, deben ir encaminada a la **organización y normación** del trabajo debido a su papel importante para el **crecimiento incesante de la productividad** del trabajo, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo, y de los recursos materiales en el proceso productivo. Desde el punto de vista económico, va dirigido a obtener el máximo de productividad, a cuenta de la racionalización del trabajo vivo, o sea, lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física y mental. Desde el punto de vista social, va dirigida a coadyuvar a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

La organización y normación del trabajo está conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran: la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, la organización y servicio de los puestos de trabajo, las condiciones de trabajo, la disciplina laboral, la normación del trabajo, la organización de los salarios.

Cada empresa utilizara los métodos de estudio que más se correspondan con sus características técnico-productivas, para el perfeccionamiento de la organización y normacion del trabajo, sobre la base del examen crítico y sistemático de los métodos existentes en cada puesto de trabajo y la introducción de los logros de la ciencia y la técnica.

Al establecer la organización del trabajo, a cada puesto de trabajo, se le diseñan sus funciones como un traje a la medida.

El **mejoramiento de las condiciones de trabajo** y el establecimiento de regimenes de trabajo y descanso, juega un papel importante dentro de la organización del trabajo, y para ello, deberán estudiarse los factores condicionados por la naturaleza y contenido del trabajo; los factores del **ambiente laboral** y los **factores estéticos** y productivos. Lograr las mejores condiciones de trabajo, dentro de las posibilidades existentes, es un factor decisivo, para lograr el **aumento de la productividad** y la eficiencia en general.

Como **resumen de la organización proyectada**, surge la norma de trabajo, la que tiene por objeto el establecimiento de la medida de los gastos de trabajo, para la elaboración de una unidad de producción o para el cumplimiento de un volumen determinado de trabajo, en una unidad de tiempo, en condiciones técnico-organizativas dadas.

La empresa elabora y el director general aprueba las normas de consumo material y de calidad, así como su actualización, a partir de los análisis de los consumos reales y de las tecnologías aplicadas. La entidad define el procedimiento para su elaboración y control. Para la elaboración y control de las normas de trabajo, cada entidad selecciona y aplica los métodos, procedimientos y técnicas, que mejor se adecuen a sus necesidades y características.

Uno de los objetivos que tiene el proceso de perfeccionamiento empresarial es, dotar a las organizaciones empresariales de facultades y atribuciones, que permitan la mejor utilización de la fuerza de trabajo con que cuentan, evitando la excesiva centralización y regulaciones laborales que afecten ese proceso.

El principio por el cual se rige la dirección de la empresa para la decisión antes expuesta, será el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos siguientes: realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas; experiencia, demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo; cumplimiento de las normas de conducta de carácter general, o específicas y de las características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento interno de la entidad; calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

Capacitación de los trabajadores

El objetivo de la capacitación es, dotar a la organización empresarial de la fuerza de trabajo con los conocimientos y actitudes necesarios para su desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla.

La aplicación del principio de idoneidad demostrada requiere de una transformación cualitativa de la capacitación, a partir de que, el saber solo adquirirá real valor, en la demostración práctica y ante el colectivo de trabajadores.

⇒ **Segunda acción a realizar: Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.**
Establecimiento del procedimiento para elaborar la documentación

Un papel importante, en el aseguramiento a la calidad, lo tiene la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se cumplen, para asegurar la calidad en todos los procesos. La gestión de la calidad juega un papel activo en todas las fases o actividades contempladas en la espiral de la calidad; necesita de un programa que satisfaga a los clientes y que motive a los trabajadores para que traduzcan su sentido de pertenencia en bienes o servicios de alta calidad y competitividad; para ello se deben cumplir las siguientes funciones.

Se deben **elaborar los procedimientos de trabajo** y el sistema de calidad que permitan ejercer las actividades de prevención y control para alcanzar la calidad deseada en todo el proceso, determinar las necesidades de equipos y personal para la adecuada ejecución de la inspección y los ensayos, tanto en proceso como en el producto final, determinar si el equipamiento y el personal están en condiciones idóneas, para realizar las operaciones previstas, determinar el aseguramiento metrologico necesario para el proceso y supervisar si los instrumentos de medición se encuentran calibrados o verificados, según las normas establecidas, definir la estabilidad del proceso, que permita proceder a la determinación de las normas de trabajo, establecer los grados de calidad y medir, en correspondencia con ello, la calidad de la producción de bienes o servicios. tomar las medidas preventivas y correctivas pertinentes para evitar producciones defectuosas y rectificar las desviaciones que se producen en el proceso, estableciendo un adecuado control del producto no conforme, participar, de conjunto con el personal técnico, en la solución de los problemas que se presentan en la producción o los servicios, desarrollar un sistema de registros de las quejas reclamaciones y devoluciones de los clientes, para darle seguimiento al producto o servicio y mejorar la calidad de los mismos.

el cumplimiento del requisito de seguridad, en todo el proceso, constituye un elemento importante para garantizar la calidad.

La gestión de la calidad parte de la concepción de que la misma se obtiene en cada puesto de trabajo y en toda la organización económica, mediante la mejora continua de todas sus etapas y procesos, a saber: en la pre-producción, en la producción y en la post-producción. En ellas se establecerán las especificaciones, reglas y procedimientos, con el objetivo de medir y satisfacer las necesidades del cliente.

El servicio de gestión de la calidad puede o no formar parte de la estructura orgánica de la empresa, es recomendable, siempre que el proceso lo permita, que esta función se ubique en los niveles de base, subordinándose directamente a los jefes de las mismas para lo que se tendrán en cuenta las indicaciones de su organización superior.

Las empresas, en correspondencia con sus características, trabajaran en la implantación de las normas ISO 9000:2000 para ello, crearán los respectivos planes de aseguramiento que garanticen que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.

Es necesario respetar el proceso tecnológico de producción de bienes y servicios, vinculando para ello a los factores principales (operaciones, mercadotecnia y economía), en función de garantizar la adecuada relación precio-calidad y otros parámetros necesarios para la elevación de la eficiencia y la gestión.

Las empresas deberán realizar las comparaciones que consideren necesarias, con otras empresas prestigiosas y de éxito, que les permitan mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios y ganar en experiencias en el desarrollo de los mismos.

La metodología que se propone cuenta con seis etapas y se describe de manera general a continuación:

Etapas 1. Determinación de las necesidades de documentación

Objetivo: Determinar los tipos de documentos que deben existir en la organización para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas.

1. Estudiar en las normas ISO 9000 los elementos de la documentación aplicables a la organización. La versión del año 2000 de las normas ISO 9000 dan la posibilidad de aplicar el sentido común y decidir de acuerdo con las características de la organización en cuanto a tamaño, tipo de actividad que realiza, complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal, la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad. No obstante exigen la existencia de los siguientes documentos:

- ◆ Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- ◆ Manual de Calidad.
- ◆ Procedimientos documentados para:
 - Control de documentos.
 - Control de los registros de calidad.
 - Auditorias internas.
 - Control de productos no conformes.
 - Acciones correctivas.
 - Acciones preventivas.

- Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.
- ◆ Registros para:
 - Revisiones efectuadas por la dirección al sistema de gestión de la calidad
 - Educación, formación, habilidades y experiencia del personal.
 - Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.
 - Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
 - Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
 - Resultados de la verificación del diseño y desarrollo.
 - Resultados de la validación del diseño y desarrollo.
 - Control de cambios del diseño y desarrollo.
 - Evaluación de proveedores.
 - Control de los equipos de medición y seguimiento cuando no existen patrones nacionales o internacionales.
 - Resultados de la verificación y calibración de los instrumentos de medición.
 - Auditorías internas.
 - Autoridad responsable de la puesta en uso del producto.
 - Tratamiento de las no conformidades.
 - Acciones correctivas.
 - Acciones preventivas.
- 2. Estudiar las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la organización para determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.

Cada sector establece determinadas regulaciones que deben ser cumplidas para garantizar la uniformidad de los productos y servicios que oferten sus organizaciones y el cumplimiento de los requisitos legales que impone el estado como representante de los intereses de la sociedad en su conjunto. Podemos citar por ejemplo en el sector farmacéutico las Buenas Prácticas de Producción Farmacéutica, en el sector de la Salud, las Buenas Prácticas de Laboratorio Clínico, en el sector del software las normas ISO SPICE y el modelo de evaluación CMM, entre otros. Es por ello que la documentación del sistema de calidad debe armonizar los requisitos de las ISO que son genéricos, con los requisitos específicos del sector en que se desenvuelve la organización.
- 3. Determinar los tipos de documentos que deben existir y sus requisitos.

Con los resultados de las tareas anteriores se deben decidir cuáles son los tipos de documentos que deben existir en la organización para cumplir con los requisitos de las normas ISO 9000 y de las regulaciones propias del sector. Así se tiene que usualmente las organizaciones tendrán que contar con:

- ◆ Manual de Calidad
- ◆ Manuales de Procedimientos
- ◆ Procedimientos generales y específicos
- ◆ Registros
- ◆ Planes de Calidad
- ◆ Especificaciones

Además podrán existir otros documentos como:

- ◆ Planes de inspección y ensayo.
- ◆ Expedientes maestros de los productos
- ◆ Informes
- ◆ Planos
- ◆ Dibujos, esquemas
- ◆ Etiquetas
- ◆ Certificados
- ◆ Prospectos
- ◆ Reglamentos
- ◆ Facturas
- ◆ Tarjetas de almacenamiento
- ◆ Modelos
- ◆ Instrucciones

Los documentos anteriores pueden ser útiles para obtener los resultados que la organización desea en materia de gestión de la calidad.

Etapas 2. Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización

Objetivo: Conocer la situación de la documentación en la organización comparando lo que existe con las necesidades determinadas en la etapa anterior.

1. Elaborar la guía para el diagnóstico

Al elaborar la guía se deben tener en cuenta las necesidades de documentación determinadas en la etapa anterior así como los requisitos que debe cumplir la documentación.

En este caso se elaboró un cuestionario organizado por requisito de la norma ISO 9001:2000, teniendo en cuenta además los requisitos de la documentación de calidad encontrados en la bibliografía consultada.

2. Ejecutar el diagnóstico.

Para la ejecución del diagnóstico se debe utilizar la guía y aplicar técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos. Se debe determinar la existencia o no de los documentos,

en qué medida cumplen con los requisitos establecidos para la documentación y si están siendo utilizados adecuadamente.

3. Elaborar y presentar el informe de diagnóstico.

El informe debe contener los documentos existentes por proceso, su adecuación o no a los requisitos y su utilización correcta o no, de acuerdo con los resultados del diagnóstico. Debe presentarse a la alta dirección.

Etapas 3. Diseño del sistema documental

Objetivo: Establecer todos los elementos generales necesarios para la elaboración del Sistema Documental.

1. Definir la jerarquía de la documentación.

Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía utilizando un criterio único. Usualmente se utiliza el criterio de la pirámide que aparece en la ISO 10013:94, donde se ubica en el nivel más alto el Manual de Calidad, en el segundo nivel los procedimientos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos. Otro criterio es el que clasifica los documentos regulatorios en tres niveles: el primero donde se encuentra el Manual de Calidad, el segundo donde se encuentran los procedimientos generales y el tercero donde se encuentran los procedimientos específicos, especificaciones, y otros documentos. Los registros al no ser documentos regulatorios no entran dentro de esta clasificación. Ambos criterios no ubican en ningún lugar dentro de la jerarquía la documentación regulatoria de procedencia externa (ejemplo: Normas ISO 9000, Normas Cubanas aplicables a la entidad específica) pero estos documentos también deben ser controlados.

2. Definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.

La elaboración de la documentación es una buena oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el Manual de Calidad, que es el documento de mayor nivel jerárquico, debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por un representante de la dirección con autoridad definida para tomar las decisiones relativas al sistema de gestión de la calidad. Los procedimientos generales debe ser elaborados por personal de los mandos intermedios y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc. por el personal que los utilizará posteriormente.

3. Definir estructura y formato del Manual de Calidad.

El grupo de personas designadas para elaborar el Manual de Calidad debe definir sobre la base de las normas ISO 9001 y 9004, la estructura y formato del Manual de Calidad, teniendo en cuenta las exclusiones permisibles. Esta estructura contará con las siguientes partes:

- ◆ Título

- ◆ Resumen acerca del manual
- ◆ Tabla de contenido
- ◆ Breve descripción de la organización
- ◆ Alcance (incluyendo toda exclusión permisible)
- ◆ Términos y definiciones
- ◆ Sistema de Gestión de la Calidad
- ◆ Responsabilidad de la dirección
- ◆ Gestión de recursos
- ◆ Materialización del producto
- ◆ Medición, análisis y mejora.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización.

Etapas 4. Elaboración de los documentos

Objetivo: elaborar, revisar y aprobar todos los documentos a cada nivel.

Tareas:

1. Capacitar al personal implicado.

En esta tarea se llevará a cabo la capacitación planificada en la etapa anterior.

2. Elaborar los procedimientos generales.
3. Elaborar el Manual de Calidad.

El grupo seleccionado elaborará el Manual de acuerdo con el formato establecido en la etapa de diseño teniendo en cuenta la necesaria participación de todas las áreas involucradas.

4. Elaborar otros documentos de acuerdo con el plan trazado en la etapa anterior.

Los otros documentos se elaborarán de acuerdo con el plan y siguiendo las instrucciones confeccionadas para cada tipo de documento que deben haber sido aprendidas durante la capacitación.

5. Revisar y aprobar todos los documentos por parte del personal competente autorizado.

La revisión y aprobación de la documentación se realizará a medida que ésta se vaya elaborando.

Etapas 5. Implantación del sistema documental

Objetivo: Poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados.

Tareas:

1. Definir el cronograma de implantación.

Para ejecutar esta tarea se deben tener en cuenta las características propias de la organización y los recursos existentes.

2. Distribuir la documentación a todos los implicados.

La documentación aprobada debe ser distribuida a las áreas en la medida en que vaya siendo aprobada.

3. Determinar las necesidades de capacitación y actualizar el plan de capacitación.

Cuando existan dificultades con la implantación de un procedimiento y se determinen necesidades de capacitación el plan elaborado debe ser actualizado y ejecutar la acción correctora en el período de tiempo más breve posible.

4. Poner en práctica lo establecido en los documentos.
5. Recopilar evidencia documentada de lo anterior.

Etapas 6. Mantenimiento y mejora del sistema

Objetivo: Mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.

Tareas:

1. Realizar auditorias internas para identificar oportunidades de mejora.
2. Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en la documentación.

⇒ **Tercera acción a realizar: desarrollo inversionista de la empresa**

Contrario al ahorro, se encuentra lo que comúnmente se denomina Inversión. La inversión, es el flujo de producto de un período dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. El gasto de **inversión** trae como consecuencia un **aumento en la capacidad Productiva** futura de la economía. La inversión bruta es el nivel total de la inversión y la neta descuenta la depreciación del capital. Esta última denota la parte de la inversión que aumenta el stock de capital. En teoría económica el ahorro macroeconómico es igual a la inversión.

El inversionista, es quien coloca su dinero en un título valor o alguna alternativa que le genere un rendimiento futuro, ya sea una persona o una sociedad.

La inversión es cualquier sacrificio de recursos hoy, con la esperanza de recibir algún beneficio en el futuro. Las inversiones pueden ser temporales, a largo plazo, privada (gasto final del sector privado) y pública (gasto final del gobierno). Por su parte, la inversión fija es la incorporación al aparato productivo de bienes destinados a aumentar la capacidad global de la producción (computadoras, nuevas tecnologías, etc.). La inversión de capital humano es por ejemplo el pago de estudios universitarios, cualquier curso de capacitación que hacen las empresas para sus empleados, entre otros.

Diagrama de Flujo

En correspondencia con las inversiones se deben establecer los nuevos flujos productivos. La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto. Se pueden utilizar las

siguientes: Manuales de Objetivos y Políticas. Diagrama de Proceso y de Flujo. Gráficas de Gantt. PERT. CPM (Método de Ruta Crítica).

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos. Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones se emplean de manera amplia en los trabajos administrativos; y de oficina Existe razón para lo anterior porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que "mientras que en el taller se procesan o transforman materiales en la oficina, se procesan o tramitan las formas"

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo, los útiles, etc. Como puede advertirse, la diferencia no es esencial sino accidental, y solo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: **operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.**

Cuando se realizan trámites administrativos existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. Operaciones como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, etc. Se representan con un círculo.
2. Transportes como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con una flecha.
3. Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es un cuadrado.
4. Demoras: como documentos en espera de tramite, etc. Se simbolizan con una letra D.
5. Almacenamiento: como documentos en el archivo. Su símbolo es un triángulo.

Tiene especial importancia la revisión de los tramites administrativos, porque, independientemente de que al establecer las formas de control en la iniciación de operaciones no se conocía bien la realidad que por ellas iba a ser controlada, toda organización es dinámica, pudiendo ocurrir que los sistemas iniciales ya no respondan al volumen de trabajo actual, que solo entorpecen o dificultan como también que en el afán por llevar la especialización a su mayor grado se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona, con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control. No debe olvidarse que los que menos suelen ver estos defectos son quienes están ya habituados a ellos.

No esta por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el Diagrama de Proceso, no sustituyen el criterio del administrador pues dicho criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, sino que ese criterio tan solo cumple la función de ayudar, pero dicha ayuda es de valor incalculable.

Dichos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Además, permiten apreciar de manera gráfica esos pasos. Con dos auxiliares la mente puede trabajar mucho mejor, pues abarca pocas cosas a un tiempo y por ello le cuesta trabajo hacer comparaciones de pasos sucesivos (sobre todo si son numerosos, difíciles y abstractos), pensar mas detenidamente que puede mejorarse, etc. Los sistemas de simplificación del trabajo de oficina son, pues, exclusivamente "instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos"; lo esencial es el análisis que se haga. Por ello, no son "recetas" para corregir los defectos o mejorar los procedimientos; esto corresponde al criterio del supervisor y sus auxiliares. dotados de practica y con conocimientos de las necesidades concretas. Sin embargo, este criterio puede aprovecharse en forma incomparablemente mejor cuando cuenta con estas herramientas, al hacer un análisis sistemático sobre gráficas, con ayuda de ciertas reglas.

2.2.3 Ejecución

La presente fase se establece para darle cumplimiento a las acciones proyectadas en el epígrafe anterior. Se deben establecer las fechas y los responsables de la ejecución de cada una de las acciones. Para la materialización de las relacionadas con los recursos humanos se pueden cumplir con el apoyo del plan de trabajo de la organización. El Sistema de Gestión de la Calidad se puede desarrollar a través de la definición de un cronograma de ejecución propio para el mismo. Y el proceso inversionista va a depender del equipo que se asigne con las fechas de ejecución que se establezcan por parte del consejo de dirección.

2.2.4 Control

En la fase de control se compara la planificación de las acciones para lograr la mejorar en los resultados empresariales con su ejecución real, para ello se puede establecer un cronograma de control en correspondencia con la ejecución de las acciones. Se valoran las fechas de ejecución y se establece la comparación. Además se puede establecer un sistema de información para saber como se esta realizando la ejecución de las acciones del Programa de Mejora de la Calidad, el sistema de información será a través de los consejos de dirección.

2.3 Valoración de los beneficios aportados por el Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales

Para ello se tendrá en cuenta la variación de los años que comprende el periodo en estudio, del 2002 al 2006. Se medirán los resultados empresariales en esos años, se realizara una valoración de los mismos y luego se procede a evaluar el cambio provocado por el Programa de Mejora de la

Calidad. Los resultados que se analizarán serán: las ventas netas, nivel de satisfacción de los clientes, ausentismo, correlación salario medio /productividad, gasto material /peso producción bruta, costo /peso de la producción mercantil, utilidad del período, liquidez inmediata, índice de solvencia, rotación de las cuentas por cobrar (días), rotación de las cuentas por pagar (Días), capital de trabajo, resultados del valor agregado, productividad y nivel de conformidad.

Conclusiones parciales

1. Se logro diseñar el Programa de Mejora de la Calidad con vistas a mejorar los resultados empresariales.
2. El mismo cuenta con una etapa de diagnostico, proyección de las acciones a realizar, como el mejoramiento de los recursos humanos, el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad y la realización de un proceso inversionista.

Capítulo 3. Implementación del Programa de Mejora de la Calidad

En el presente capítulo 3 se implementará el Programa de Mejora de la Calidad propuesto en el capítulo 2, a través de las diferentes etapas que consta el mismo. Primero se realizará la caracterización de la empresa objeto de estudio práctico, para lograr conocer de forma general la situación de la misma en los momentos actuales. Y luego se procederá a explicar la ejecución y los resultados de cada una de las etapas.

3.1 Breve caracterización de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus

La industria cárnica espiritana data desde antes de 1959 contando en ese entonces con mataderos municipales, una empacadora en la ciudad de Sancti Spíritus y la Planta de Harinas. Entre las producciones fundamentales se destacaban la carne de res deshuesada, el tasajo y el chorizo, en la actualidad las producciones son: carne de res deshuesada, cerdo en bandas y carnes en conservas. La Empresa fue creada el 15 de diciembre de 1976 por la resolución # 385, del Ministro de la Industria Alimenticia, José A. Naranjo Morales. En la actualidad se cuenta con una industria en constante ascenso ya que poco a poco se ha desarrollado un proceso inversionista integral que ha posibilitado modernizar nuestras instalaciones, tanto desde el punto de vista constructivo como tecnológico, cuestión ésta que posibilita el cumplimiento de los planes de producción con buenas prácticas de manufactura. Nuestros surtidos están a la altura de la media nacional, destacándose entre ellos la línea de productos herméticos y la nueva planta de croquetas para el mercado en divisas y nacional. En el año 1995 la Empresa dio los primeros pasos para introducir nuestras producciones en el mercado de divisa, a partir de ese momento se comenzó a desarrollar acciones para elevar la calidad como son: la modernización de la industria tanto tecnológica como estructuralmente y mejoras en la presentación de los productos, con el fin de satisfacer las exigencias de nuestros clientes. Como punto culminante del desarrollo de la empresa se aprobó en el mes de noviembre de 2005 la ejecución del expediente del perfeccionamiento empresarial trayendo esto beneficios salariales a los trabajadores y un aumento de la eficiencia y productividad en la empresa.

3.2 Diagnostico de la situación en cuanto a la calidad y los resultados empresariales

Relacionado con la calidad se puede decir que a partir de todos los cambios ocurridos en la empresa se hace necesario aumentar la comercialización de las producciones pero no se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente que permita mejorar la gestión de la comercialización de las mismas. Para argumentar lo anterior se utilizó la **guía** que aparece en el **anexo 5**, de la cual además se puede inferir que: no están identificados los procesos (internos y externos) necesarios para el sistema de gestión de la calidad, (los procesos para las actividades de gestión, provisión de recursos, realización del producto y medición), no está determinada la secuencia e interacción de dichos procesos, no se asegura que la operación y el control de los

procesos sean eficaces, no se asegura la disponibilidad de recursos para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos, no se mide, da seguimiento y analizan los procesos del SGC y tampoco se aplican acciones para alcanzar los resultados y la mejora de los procesos.

Elaboración del Diagnóstico o Análisis Estratégico

Para elaborar el diagnóstico fue necesario realizar varias sesiones de trabajo en grupo, así como entrevistas personales con la máxima dirección del área económica. Justamente, fue una característica permanente durante todas las sesiones de trabajo. Como resultado obtenido se muestran las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1. Fortalezas y debilidades. Fuente: elaboración propia.

Fortalezas	Debilidades
1. Recursos humanos calificados y con poca fluctuación.	1. Problemas constructivos en el Matadero y Combinado.
2. Contabilidad certificada.	2. No contar con una tecnología de punta.
3. Estabilidad y cohesión en el consejo de dirección empresa.	3. El transporte para las ventas en divisas no es idóneo (climatización y estado técnico).
4. Proceso inversionista en que se encuentra la empresa.	4. No contamos con una taller de maquinado adecuado.
	5. Agresividad al medio ambiente

Tabla 3.2. Oportunidades y amenazas. Fuente: elaboración propia

Oportunidades	Amenazas
1. Posición geográfica de la provincia.	1. Existencia de otros organismos en el territorio que producen y comercializan productos cárnicos.
2. Desarrollo del país en los diferentes sectores. (Turismo).	2. Inestabilidad en el suministro de materias primas y materiales, así como su calidad.
3. Desarrollo de diversos programas de la Revolución.	3. Situación económica, política, tecnológica y natural actual (bloqueo, globalización, factores climatológicos).
4. Desarrollo del proceso del Perfeccionamiento Empresarial.	4. Importación de productos cárnicos de superior calidad e inferior precio.

Valorando la posibilidad de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas con la utilización de las fortalezas, y minimizando las debilidades, para aprovechar mejor las

oportunidades y tener un menor impacto de las amenazas, se confecciono la siguiente matriz DAFO que aparece en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

		<i>Oportunidades</i>					<i>Amenazas</i>					
FO:	48	1	2	3	4	5	1	2	3	4	FA:	29
<i>Fortalezas</i>	1	2	3	3	3	1	3	1	2	1		19
	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1		14
	3	1	3	3	3	2	2	2	3	1		20
	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1		24
<i>Debilidades</i>	1	1	3	2	3	1	1	1	3	2		17
	2	1	3	1	2	3	2	1	3	1		17
	3	3	3	1	2	1	2	1	3	1		17
	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1		11
DO:	35	13	21	15	20	14	16	10	21	9	DA:	27

Haciendo un breve análisis de los resultados de la Matriz, se refleja que la mayor cantidad de impactos (48 en total) se encuentran localizados en el primer cuadrante (Fortalezas-Oportunidades), por lo cual la organización deberá desarrollar una estrategia de Maxi-Maxi u Ofensiva o de Crecimiento.

3.3 Proyección de las acciones de mejora a realizar según el diagnostico efectuado

A continuación se establecen las acciones a seguir desde el punto de vista de los recursos humanos, calidad e inversiones para lograr mejores resultados empresariales. Se proponen las acciones a seguir que se le darán cumplimiento en la fase de ejecución.

3.3.1 Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos

Las acciones que se proponen para mejorar la utilización de los recursos humanos son:

- ◆ Aplicar y controlar la política laboral y de seguridad social
- ◆ Elaborar la plantilla de cargos teniendo en cuenta la utilización racional de la fuerza de trabajo
- ◆ Lograr una óptima utilización de los trabajadores

- ◆ Organizar y controlar la aplicación de las disposiciones vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo
- ◆ Organizar y garantizar los procesos de capacitación de trabajadores y dirigentes

3.3.2 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad. Establecimiento del procedimiento para elaborar a la documentación

Para mejorar la calidad de las producciones se pretender desarrollar un conjunto de acciones que se muestran a continuación:

- ◆ Alcanzar evaluaciones higiénico – sanitarias superiores a 90 puntos.
- ◆ Declarar competente el laboratorio de la empacadora “Roberto Quesada”.
- ◆ Implantar el sistema de gestión de la calidad. En la presente acción se realizara la determinación de la documentación del sistema, que se argumento en el capítulo 2.

3.3.3 Desarrollo inversionista de la empresa

Las acciones que se deben desarrollar para realizar el proceso inversionista son:

- ◆ Ejecutar la remodelación del área de seccionamiento y porcionado de carnes en el Combinado Cárnico
- ◆ Terminar y darle puesta en marcha al Bloque Frigorífico de la empresa.
- ◆ Remodelación del cuarto de Calderas del Combinado Cárnico.
- ◆ Puesta en marcha de una nueva fábrica conformadora de croquetas.
- ◆ Se proponen además los cambios en los flujos tecnológicos que se representan a continuación:

Diseño de la nueva línea del Matadero: “Víctor Ibarra”

Para el diseño de la nueva línea se utilizaron las normas establecidas para el sacrificio de ganado mayor que aparecen en el anexo 6. En las mismas aparecen las operaciones que se deben realizar, ellas son: descanso al sol de 24 horas, baño de 3 minutos, aturdimiento, desangre de 3 mas menos 1 minuto, desuelle, evisceracion, bandeo, limpieza húmeda, cuarteo, limpieza seca, deshuese y por ultimo se realiza la expedición. Como se puede apreciar en la norma solo tres operaciones tienen el tiempo de ejecución, lo cual no favorece el estudio del trabajo. El flujo actual permite el sacrificio de 80 a 90 reses diarias, existiendo una demanda muy superior, que se envía a La Habana por no existir la capacidad de sacrificio instalada que permita realizar la carga demandada. La causa fundamental se encuentra en la longitud entre las operaciones, las cuales aumentan el tiempo de transportación de las vísceras, patas, etc al cuarto de procesamiento de subproductos de res.

En el anexo 7 aparece la propuesta del nuevo flujo de sacrificio, donde están determinados los tiempos de cada una de las operaciones. Además la distancia de transportación se disminuye de 23 metros a 0 en la evacuación de panzas y vísceras, porque al diseñar el nuevo flujo, estas se

evacuan por canales hacia las mesa de trabajo para las áreas de subproductos e inspección veterinarias que están al lado de la línea de sacrificio.

En el área de sacrificio de bandeos y pesa de bandas se construirá una nevera para almacenar la carne, por tanto sería un recorrido menos a realizar. El flujo se diseñó de manera que se optimizara más el espacio, como puede verse en el mismo anexo 6, el desarrollo del total de operaciones se realizan prácticamente en el mismo espacio que el flujo actual.

Es importante añadir que la nevera para el mantenimiento refrigerado de cuartos de reses, que se encuentra a temperatura de 0 a 5 grados va a permitir el deshuese de manera más fácil, para una mayor productividad y una mejor calidad.

En el nuevo flujo el tiempo más extenso es la operación de amarre y desangre, con 105 segundos por animal, de ahí se puede calcular que:

$$CA = 3600s/h : 105s/a * 7h/d = 245 a/d$$

Donde: CA: es la cantidad de animales a sacrificar en el día.

Ampliando la fórmula, 3600 segundos en una hora se divide entre la cantidad de segundos que dura la operación cuello de botella, obteniendo la cantidad de animales a sacrificar en una hora, corresponden a 35 reses por hora, ello se extiende a la jornada laboral y se obtiene el total expresado en la fórmula. Como se puede ver la cantidad de 245 a/d es muy superior a 90 a/d, se puede concluir que el sacrificio aumenta en un 272 % la cantidad de animales a sacrificar en un día.

En la figura 3.1 aparece el flujo de sacrificio de ganado vacuno según la norma vigente en la empresa, en el mismo se representan las operaciones que se explicaban con anterioridad, el mismo logra visualizar las operaciones y el orden de las mismas cumpliendo con las normativas de la organización internacional del trabajo (OIT).

Diseño de la nueva línea de sacrificio de ganado porcino

En el anexo 7 aparece la norma de sacrificio de ganado porcino, en la misma aparece la descripción de las operaciones y los tiempos de ejecución. En la figura 3.2 aparece el flujo de sacrificio de ganado porcino se observa en el mismo que la realización de operaciones como la 12 y la 13 que no se realizan en la actualidad, ese flujo permite una producción de 240 cerdos diarios.

En la figura 3.3 aparece la propuesta del nuevo flujo de acuerdo a las operaciones actuales y con el doble del tiempo de depilación, debido a la compra de un nuevo equipo. El nuevo equipo permite duplicar la producción a 480 cerdos diarios para evitar el traslado de esos cerdos vivos a la capital de país. Además se van sacrificar los cerdos de Ciego de Ávila que hoy se trasladan vivos para La Habana.

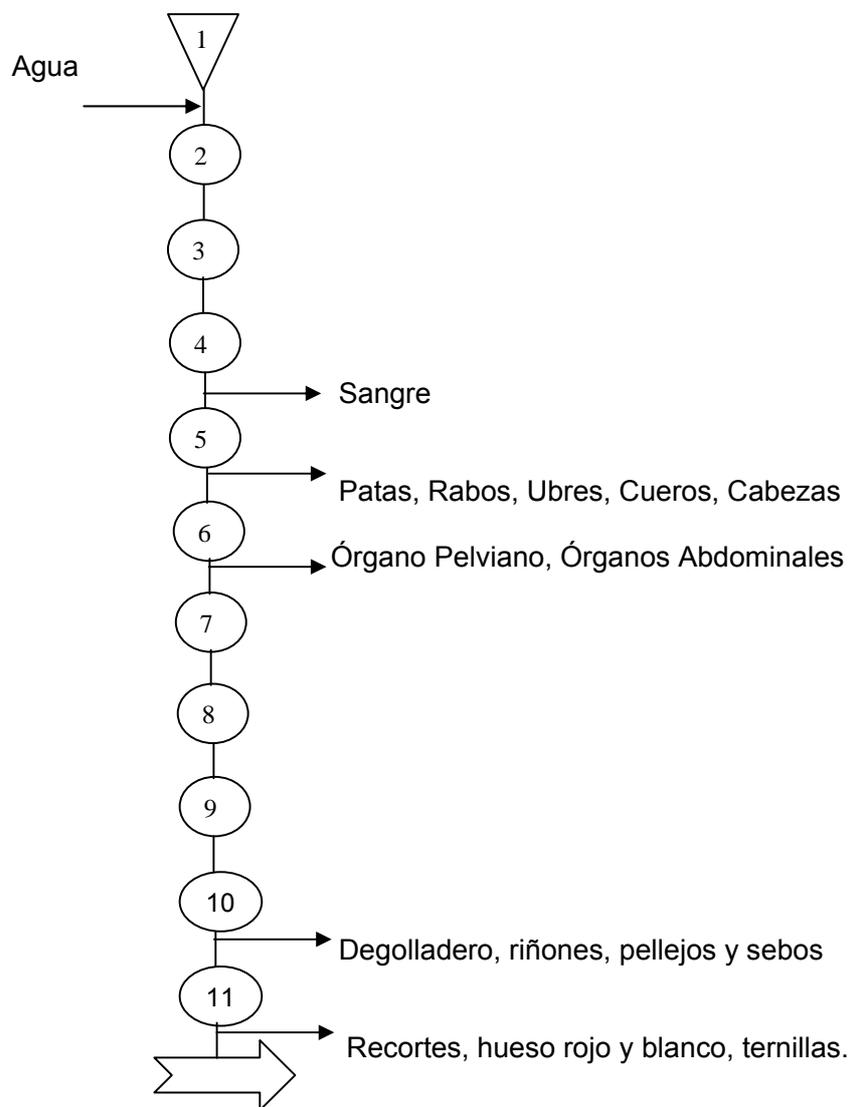


Figura 3.1. Sacrificio de ganado vacuno según la norma vigente. Fuente: elaboración propia



Figuras 3.2 y 3.2. Flujos de sacrificio de ganado porcino según la norma y el flujo propuesto.
Fuente: elaboración propia.

3.4 Ejecución de las tareas propuestas

Para la ejecución de las diferentes acciones propuestas se realizó un cronograma de ejecución con la fecha de cumplimiento y el responsable. A continuación se muestran las acciones ejecutadas.

3.4.1 Alcanzar una mejor utilización de los Recursos Humanos

Aplicar y controlar la política laboral y de seguridad social

Se establecieron controles bimestrales a los establecimientos según el cronograma establecido para orientar y controlar la política laboral y el cálculo de prestaciones a corto plazo.

Se efectuaron dos seminarios en el semestre para poder orientar con claridad los aspectos esenciales de la política laboral y de seguridad social. Se toman todas las medidas de prevención de enfermedades comunes y profesionales para preservar la salud del trabajador y evitar que el gasto por este concepto no exceda del 1.5 % del salario pagado.

Elaborar la plantilla de cargos teniendo en cuenta la utilización racional de la fuerza de trabajo

Se realizaron estudios de organización y formación del trabajo en todos los establecimientos productivos según el cronograma elaborado para determinar la utilización racional de la fuerza de trabajo, logrando el incremento de la Productividad en un 2% con relación al real obtenido en igual período del año anterior.

El ingreso monetario por peso de producción mercantil no se excede del planificado. (0.0631)

El ausentismo no se excede del 3 %.

Lograr una óptima utilización de los trabajadores

Se elaboró la propuesta del sistema de estímulo salarial en el 1er trimestre del año para elevar el nivel salarial de los trabajadores de acuerdo a lo resultado alcanzados en la producción y el valor agregado.

Se conformó un sistema de estimulación moral que estimula a los trabajadores para lograr un 100% de trabajadores motivados.

Se realizaron entrevistas al personal (bimensualmente) para conocer su estado de ánimo e influir en ellos para mejorarlo.

Organizar y controlar la aplicación de las disposiciones vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo

Se aplicó el modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Se logró el cumplimiento del 100% de entregas de M.P.I. según las normas de consumo.

Se ejecuto una correcta política para la adquisición, distribución, uso y cuidado de los equipos de protección individual y colectivo, lo cual contribuye a la eliminación paulatina de los riesgos y la no ocurrencia de accidentes fatales.

Se ratifica el 100 % de los establecimientos con la condición de protegidos.

Organizar y garantizar los procesos de capacitación de trabajadores y dirigentes

Cumplir el plan de capacitación previsto (en sus cinco componentes) para el presente año introduciendo las nuevas variantes que surgen durante el transcurso del año.

3.4.2 Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad. Establecimiento del procedimiento para elaborar a la documentación

En cuanto a las acciones de calidad proyectadas se desarrollaron y se obtuvo que:

Alcanzar evaluaciones higiénico – sanitarias superiores a 90 puntos.

Se realiza mensualmente la evaluación higiénico – sanitaria de cada establecimiento.

Declarar competente el laboratorio de la empacadora “Roberto Quesada”.

Se confecciona y chequea mensualmente el cronograma de trabajo realizado para la declaración de este laboratorio como “competente”.

Implantar del sistema de gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos en la Empacadora “Roberto Quesada”.

Se chequea mensualmente el cumplimiento del cronograma de implantación del sistema. Y se puede argumentar que el procedimiento para confeccionar la documentación del sistema, se desarrollo como se había proyectado.

Determinación de las necesidades de documentación

Se determinaron los tipos de documentos que deben existir en la organización para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas.

Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización

Se conoce la situación de la documentación en la organización comparando lo que existe con las necesidades determinadas en la etapa anterior.

Diseño del sistema documental

Se lograron establecer todos los elementos generales necesarios para la elaboración del Sistema Documental.

Elaboración de los documentos

Se elaboraron, revisaron y aprobaron todos los documentos a cada nivel. Los mismos aparecen en los anexos del 8 al 27.

Implantación del sistema documental

Y se esta implementando lo establecido en los documentos elaborados.

3.4.3 Desarrollo inversionista de la empresa

Ejecutar la remodelación del área de seccionamiento y porcionado de carnes en el Combinado Cárnico para diciembre del 2004

Se contrata con la empresa EMPSE de Villa Clara los proyectos de las obras que lo requieran, además la ejecución del montaje de las cubiertas de cada una de las obras. Se ejecutan proyectos en mayo 2004, montaje en octubre 2004.

Terminar y darle puesta en marcha al Bloque Frigorífico de la empresa para junio del 2004.

Se chequea por parte de la dirección de la empresa el cronograma de ejecución del frigorífico.

Remodelación del cuarto de Calderas del Combinado Cárnico.

Se coloca techo de tejas acanaladas en noviembre 2004

Se realiza mantenimiento y pintura al cuarto de caldera, en noviembre 2004.

Se termino el proceso inversionista proyectado para el sacrificio del ganado porcino que se argumento en la etapa anterior. No siendo así con la proyección del sacrificio de ganado vacuno, no obstante se encuentra aprobado el proyecto con vísperas a comenzar en el primer semestre del 2007.

3.5 Control de la ejecución de las acciones proyectadas en las etapas anteriores

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la elaboración procedimiento, por tanto, no se limita a comprobar su implementación, sino que comienza a realizarse desde que se define el diagnostico y así sucesivamente en cada uno de los pasos. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- ◆ Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de las unidades organizativas del propio sistema, así como de los clientes externos.
- ◆ Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- ◆ Chequeo bimestral a las acciones para evaluar su desempeño.
- ◆ Rendición trimestral en los Consejos de Dirección de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de las acciones
- ◆ Análisis mensual por ARC, con todo su personal, para evaluar los resultados que se van obteniendo y detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas.
- ◆ Reunión Anual de Evaluación de las Acciones con todos los trabajadores del área para valorar sus resultados.

Se recomienda a la entidad establecer mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del procedimiento,

entre estos tenemos: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

3.6 Valoración de los beneficios aportados por el Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales

Tabla 3.4. Indicadores Económicos. Fuente: elaboración propia.

Indicadores	U/M					AÑO 2006		% Cum pl.	% Rel. A.Ant.
		2002	2003	2004	2005	Plan	Real		
Prod. Bruta	MP	26009,6	26534,2	27943,0	32674,0	36359,9	37818,3	104,0	115,7
Costo Prod. Bruta	MP	20351,4	19097,1	18143,1	23922,2	33433,8	31125,2	93,1	130,1
Costo P/Peso P.Bruta	Pesos	0,7825	0,7197	0,6493	0,7321	0,9120	0,8230	90,2	112,4
Prod. Mercantil	MP	25982,1	26548,4	27930,8	32647,3	36659,9	38014,2	103,7	116,4
Costo Prod. Merc.	MP	20320,7	19111,3	18130,9	23895,3	33433,8	31321,1	93,7	131,1
Costo P/Peso P.Merc.	Pesos	0,7821	0,7199	0,6491	0,7319	0,9120	0,8239	90,3	112,6
Valor Agreg.	MP	6140,1	8500,2	10920	10125	8400	9399,5	111,9	92,8
Ingreso Monetario	MP	1370,2	1690,7	1737,3	2040,5	2944,8	3294,0	111,9	161,4
Ing.Monet/Peso V.Agreg.	Pesos	0,2232	0,1989	0,1591	0,2015	0,3506	0,3504	100,0	173,9
Promedio Trabaj.	Uno	399	411	434	463	462	475	102,8	102,6
Product. por P Mercantil	Pesos	65118	64595	64357	70513	79350	80030	100,9	113,5
Product. por V.Agregado	Pesos	15389	20682	25162	21868	18182	19788	108,8	90,5
Salario Medio Mensual	Pesos	286	343	334	367	531	578	108,9	157,4
Correl. Sal.Med./Prod.	%							100,0	173,9
Costo Sal./Peso P.M.	Pesos	0,0527	0,0637	0,0622	0,0625	0,0803	0,0867	107,9	138,6
Gasto Material	MP	19464,8	17558,4	16658,5	22319,4	28029,9	28174,3	100,5	126,2
Gasto Mat./Peso P.B.	Pesos	0,7484	0,6617	0,5962	0,6831	0,7646	0,7450	97,4	109,1

Gasto Mat/Peso V.Agreg.	Pesos	3,1701	2,0656	1,5254	2,2044	3,3369	2,9974	89,8	136,0
Ventas Totales	MP	26205,8	26886,7	29206,1	33438,6	37701,4	38989,6	103,4	116,6
Costo de Ventas	MP	20305,3	19447,6	18738,0	24610,3	32419,4	31960,4	98,6	129,9
Costo P/Peso Ventas	Pesos	0,7748	0,7233	0,6416	0,7360	0,8599	0,8197	95,3	111,4
Ganancia o Pérdida	MP	3980,3	5194,3	7685,8	7233,0	3600,0	3965,8	110,2	54,8
Ingreso Total	MP	26271,5	26803,2	28668,7	34008,8	38019,4	39253,8	103,2	115,4
Gasto Total	MP	22291,2	21608,9	20982,9	26775,8	34419,4	35288,0	102,5	131,8
Gastos T/Ingresos T	Pesos	0,8485	0,8062	0,7319	0,7873	0,9053	0,8990	99,3	114,2
Ingreso de Comedor	MP	133,1	156,1	176,1	199,8	210,0	209,4	99,7	104,8
Gastos de Comedor	MP	128,8	142,8	168,9	180,9	199,5	191,2	95,8	105,7
Costo P/Peso Comedor	Pesos	0,9677	0,9148	0,9591	0,9054	0,9500	0,9131	96,1	100,8

La Producción Bruta y Mercantil se ejecutan en el acumulado al 103.2% y 103.7% respectivamente. Este comportamiento está dado por el incremento en sentido general de todos los surtidos con respecto al plan.

- ◆ El sacrificio de cerdo alcanza un 228.7% de ejecución con relación al año anterior con un balance mensual.
- ◆ Se han incrementado las producciones para el mercado en divisa, lo que ha posibilitado sobrecumplir el plan de ventas.
- ◆ Se modificó el precio de los productos de la canasta básica teniendo en cuenta la reformulación de MDM, lo que incrementa el Valor Mercantil.

Gasto Material /Peso Producción Bruta.

Este indicador se cumple al 97.4% en el acumulado, equivalente a 0.0196 ctvos. por debajo del plan, lo cual está dado por lo siguiente: el gasto material se cumple al 100.5 % ,y la Producción Bruta se cumplió al 103.2% por lo que el resultado es positivo.

Costo /Peso de la Producción Mercantil.

Este indicador se cumple al 90.3 %, equivalente a una disminución de 0.0881 ctvos., Debido al Costo de producción Mercantil es de 93.7% y la Producción mercantil al 103.7%.

Costo/Peso de las Ventas.

El Costo por Peso de las Ventas acumulado se encuentra al 95.3 %, que equivale a 0.0402 ctvos, por debajo de lo planificado, en este indicador influye directamente el Costo de Ventas que se cumplió al 98.6 %, específicamente el Costo de La Producción Vendida.

Utilidad del Período.

La ganancia planificada es de 3600.0 Mp. y el real fue de 3965.8 Mp., para un 110.2 % de cumplimiento, equivalente a 365.8 Mp. Este resultado está dado fundamentalmente por los Ingresos Totales Reales fueron de 39253.8 Mp, mientras que los Gastos Totales Reales fueron de 35288.0 Mp.

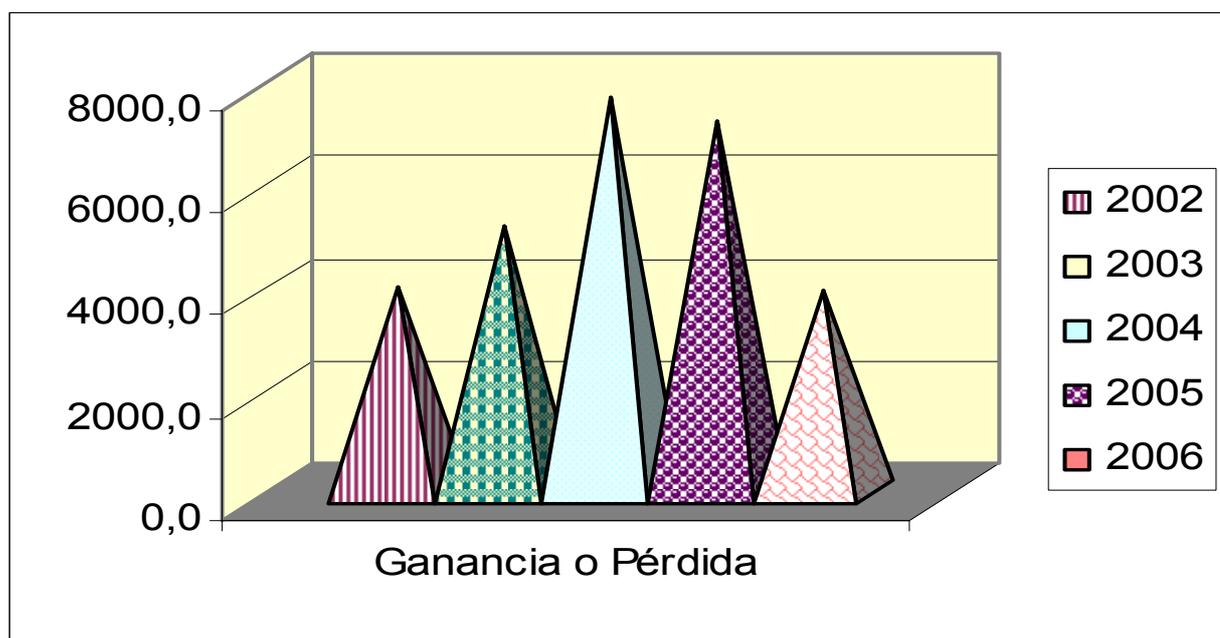
La ganancia referente al real del año anterior no es comparable debido a cambios efectuados en los precios de compraventa del cerdo que a continuación relacionamos:

- ◆ El cerdo en pie del 2005 se compraba a \$6.80 y en el año 2006 a \$2.82.
- ◆ La carne de cerdo en Bandas en el 2005 tenía de precio empresa \$10.90 y en el 2006 \$5.10.
- ◆ El cerdo diferenciado tenía en el 2005 como precio de venta por acuerdo \$36.70 y en el 2006 por Resolución 216/2006 tiene como precio \$30.44, con un impuesto 24.88, quedando como precio empresa 5.56.

Esto trajo como consecuencia una revalorización de la ganancia la cual fue de 2240.3MP en el año 2005, que al compararse con la ganancia real se cumple al 169,4%.

Como puede apreciarse al cierre del año 2006, existe un crecimiento en la Producción Mercantil de un 3,7% y de 11,9% en el Valor Agregado; con relación al 2002 la Producción Mercantil creció en 12032,2 MP. y el Valor Agregado creció 3259,4 MP; durante el 2006 se pagó 1923,8 más que en el 2002 y se han utilizado 76 trabajadores más.

Al analizar el comportamiento del Gasto Total, los Costos de Producción y Ventas y el pago de Salarios, se aprecia que existe respaldo productivo que ampara las erogaciones realizadas para alcanzar los niveles productivos logrados.



Figuras 3.3. Ganancia o Pérdida. Fuente: elaboración propia.

Análisis de las Ventas en Divisa.

Las Ventas en Divisa de este año muestran un considerable ascenso con relación al año anterior del 23.4%, que representa un incremento de 382.5MCUC.

Matadero: “Víctor Ibarra”

Tabla 3.5. Surtidos. Fuente: elaboración propia.

Surtidos	UM	Acumulado		
		Plan	Real	%
Valor Mercantil	MP	5125,5	5625,5	109,8

- ◆ El establecimiento al cierre de Diciembre cumplió la Producción Mercantil al 109.8 %.
- ◆ La Carne de Res Deshuesada se cumplió al 126.7%, influyendo en ello el mes que se cumplió 125.7%, y las Vísceras de Res al 146.6%.

Licadora: “Mártires de la Chorrera”

Tabla 3.6. Surtidos. Fuente: elaboración propia.

Surtidos	UM	Acumulado		
		Plan	Real	%
Valor Mercantil	MP	47,2	59,3	125,6

La Producción se cumple al 125.6%, pues se cumplió el Alimento Proteico en 695.7%.

Tabla 3.7. Fuerza de Trabajo. Fuente: elaboración propia.

TRABAJO Y SALARIO:		Plan	Real	%	Plan Ac	Real Ac	%
Promedio de Trabajo.	Uno	121	125	103,3	121	122	100,8
Productividad	Pesos	3863	4181	108,2	42360	46111	108,9
Ingreso Monetario	MP	64,0	97,1	151,7	724,0	857,3	118,4
Ingreso Monetario Medio	Pesos	529	777	146,9	598	703	117,4
Ing.Monetario/Peso P.M.	Pesos	0,1369	0,1858	135,7	0,1413	0,1524	107,9

La Productividad a partir de la Producción Mercantil se comportó al 108.9%, debido que el mes se encuentra al 108.2%

El Ingreso Monetario está al cierre de Diciembre al 118.4% y el promedio de trabajadores al 100.8%

Empacadora “Roberto Quesada

Tabla 3.8. Surtidos. Fuente: elaboración propia.

Surtidos	UM	Acumulado		
		Plan	Real	%
Valor Mercantil	MP	13716,8	14194,0	103,5

♦ Se cumple la Producción Mercantil al 103.5% con relación al plan.

Tabla 3.9. Fuerza de Trabajo. Fuente: elaboración propia.

TRABAJO Y SALARIO	U/M	Plan	Real	%	Plan	Real	%
					Acum	Acum	
Promedio de Trabajadores	Uno	90	91	101,1	90	91	101,1
Productividad	Pesos	13006	15714	120,8	152409	155978	102,3
Ingreso Monetario	MP	50,0	70,7	141,4	569,1	609,9	107,2
Ingreso Monetario Medio	Pesos	556	777	139,8	632	670	106,0
Ingreso Mon/Peso Prod.M	Pesos	0,04272	0,04944	115,7	0,04149	0,04297	103,6

La productividad se encuentra al 102.3%, en ello influye el cumplimiento de la Producción Mercantil y que el promedio de trabajadores se encuentra con relación al plan al 101.1%.

Tabla 3.10. Combinado Cárnico. Fuente: elaboración propia.

Surtidos	UM	Acumulado		
		Plan	Real	%
Valor Mercantil	MP	17222,7	17517,2	101,7

- ◆ El Valor Mercantil se cumplió al 101.7 % con respecto al plan, debido a un sobrecumplimiento de las Producciones en sentido general.
- ◆ El Cerdo en Bandas se cumple en 129.7%.

Tabla 3.11. Fuerza de Trabajo. Fuente: elaboración propia.

TRABAJO Y SALARIO			Plan	Real	%	Plan Ac	Real Ac	%
Promedio de Trabajadores	Uno		126	141	111,9	126	127	100,8
Productividad	Pesos		10509	10998	104,7	136688	137931	100,9
Ingreso Monetario	MP		63,2	109,7	173,6	696,6	878,5	126,1
Ingreso Monetario Medio	Pesos		502	778	155,1	503	629	125,1
Ingreso Mon/Peso Prod.M	Pesos		0,04773	0,07074	148,2	0,04045	0,05015	124,0

La productividad se encuentra al 100.9%, influyendo directamente el cumplimiento de la Producción Mercantil y el promedio de trabajadores que está en 100.8% con respecto al plan.

Tabla 3.12. Indicadores de Producción y Eficiencia Industrial. Fuente: elaboración propia.

Surtidos	UM	Acumulado			Real	
		Plan	Real	%	Año Ant.	% Rel. Año Ant.
Carne de Res	TM	1282,2	1624,0	126,7	1390,8	116,8
Visceras de Res	TM	315,6	427,0	135,3	410,0	104,1
Cerdo en Bandas	TM	1913,9	2483,2	129,7	1101,6	225,4
Carne en Conservas	TM	3522,9	3986,8	113,2	4052,0	98,4
Saladas	TM	91,5	174,1	190,3	100,9	172,5
Ahumadas	TM	91,9	67,0	72,9	75,4	88,9
Embutidos	TM	1913,8	1979,1	103,4	1954,1	101,3
Herméticos	TM	0,0	0,0		29,3	0,0
Otras carnes en conserva	TM	1425,7	1766,6	123,9	1392,3	126,9
De ellos:						
Picadillo	TM	784,6	925,3	117,9	1097,9	84,3
Hamburguesas	TM	370,3	346,7	93,6	227,5	152,4
Masas	TM	270,8	494,6	182,6	66,9	739,3
Masa para Croquetas	TM	295,6	221,1	74,8	231,7	95,4
Alimento Protéico	TM	30,0	208,7		52,0	401,3
Alimento Fosf.	TM					
Prod. Física Total	TM	7044,6	8523,8	121,0	6828,1	124,8
Valor Merc. Total	MP	36659,9	38014,2	103,7	32647,3	116,4

Las Producciones Físicas del año presentan un crecimiento de 1479,2 TM con relación al Plan y de 1695,7 TM con relación al año anterior; es significativo señalar que este crecimiento representa kgs. de productos que recibe la población y el consumo social, que se reciben a través de la Canasta Básica; Comedores Obreros y por otras vías. Es necesario que con relación al año 2002 el incremento es de 2920,6 TM, que representa un crecimiento del 52,1%.

Tabla 3.13. Análisis Financiero. Fuente: elaboración propia.

Indicadores	dic-05	dic-06	Variación.
Liquidez Inmediata	1,26	1,03	-0,23
Indice de Solvencia	1,46	1,18	-0,28
Rotación Ctas. por Cobrar (Días)	27	28	1
Rotación Ctas. por Pagar (Días)	34	52	18
Rotación Ctas. por Cobrar (MLC)	36	43	7
Capital de Trabajo	1775,8	1193,5	-582,3

La Liquidez Inmediata se encuentra en 1.03 debido a cargo efectuado a la cuenta 440-Impuesto a Pagar por las Ventas correspondiente a Cerdo Diferenciado en 876.4 Mp, aumentando por este concepto el Pasivo Circulante, en la cuenta 405-Cuentas por Pagar Proveedores hay un saldo de 4173.9 Mp que afecta el Pasivo Circulante y al Activo Circulante Ajustado se le rebajan 0.9 Mp de Pagos Anticipados, Anticipos a Justificar 0.1 Mp y Inventarios 973.7 Mp para determinar el Activo de Liquidez Inmediata.

Activo Liquidez Inmediata $\frac{6990.6 \text{ Mp}}{6771.7 \text{ Mp}} = 1.03$

Pasivo circulante 6771.7Mp

Las Cuentas por Cobrar en Moneda Nacional se encuentran en 28días, así como en 1 días más que el año anterior, existe un saldo en 750.2Mp vencido, que corresponden a Comercio y Gastronomía 315.8Mp, Tenería 181.0Mp, Otras Entidades 140.6Mp, Dentro del Organismo 112.8.Mp.

Las Cuentas por Pagar en Moneda Nacional se encuentran en 52.6 días, la misma cuenta con un saldo vencido en las Entidades Agropecuarias de 1436.9Mp, además se ha utilizado 895.0Mp de la cuenta de operaciones para inversiones lo cual ha afectado el financiamiento en los últimos tres años y la Tenería mantiene un saldo en deuda con nuestra empresa.

Las Cuentas por Cobrar en CUC están en 43 días.

Calidad de las producciones

Al cierre del año 2006 los resultados de la calidad de las producciones en las UEB de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus así como a nivel de empresa son los siguientes:

Tabla 3.14. Calidad de las producciones. Fuente: elaboración propia.

UEB	% Producción No Conforme	% Producción Conforme	NCC	Calificación
Matadero Víctor Ibarra	0.060	99.94	0.933	Excelente
Empacadora R. Quesada	100	0.0	0.000	
Combinado Cárnico	31.64	68.36	0.971	Excelente
Total Empresa	46.87	53.13	0.975	Excelente

La evaluación de conformidad de las producciones en los establecimientos fue calificada de Excelente en el Combinado y Matadero; en la Empacadora no es posible hacer la evaluación debido a que los productos de la canasta básica y la merienda escolar no se etiquetan ni se envasan; debiendo significarse que la evaluación a nivel de empresa es Excelente.

La Higiene fue calificada de la siguiente forma:

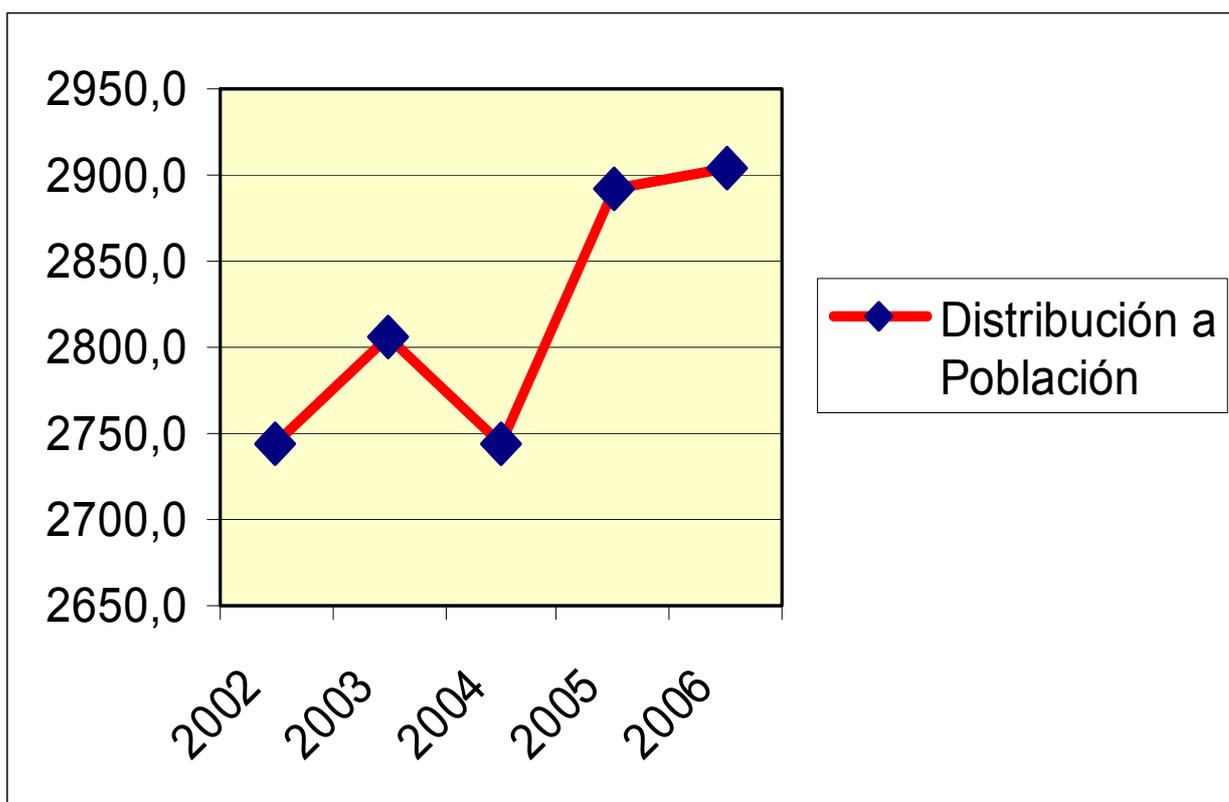
	<u>Puntos</u>
Matadero Víctor Ibarra	85.4
Empacadora Roberto Quesada	95.3
Combinado Cárnico	<u>90.3</u>
Total	90.3

Distribución

Tabla 3.15. Población. Fuente: elaboración propia.

AÑO 2003			AÑO 2004			AÑO 2005			AÑO 2006		
Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
2783,5	2805,8	101	2687,3	2744,2	102	2947,3	2892,5	98,1	2897.7	2904.7	100.2

La distribución a la Población se ha cumplido sistemáticamente, con un crecimiento de 5.8%, si comparamos este año con el 2002, que representa 160.3TM más.



Figuras 3.4. Distribución a Población. Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.16. Organismos. Fuente: elaboración propia.

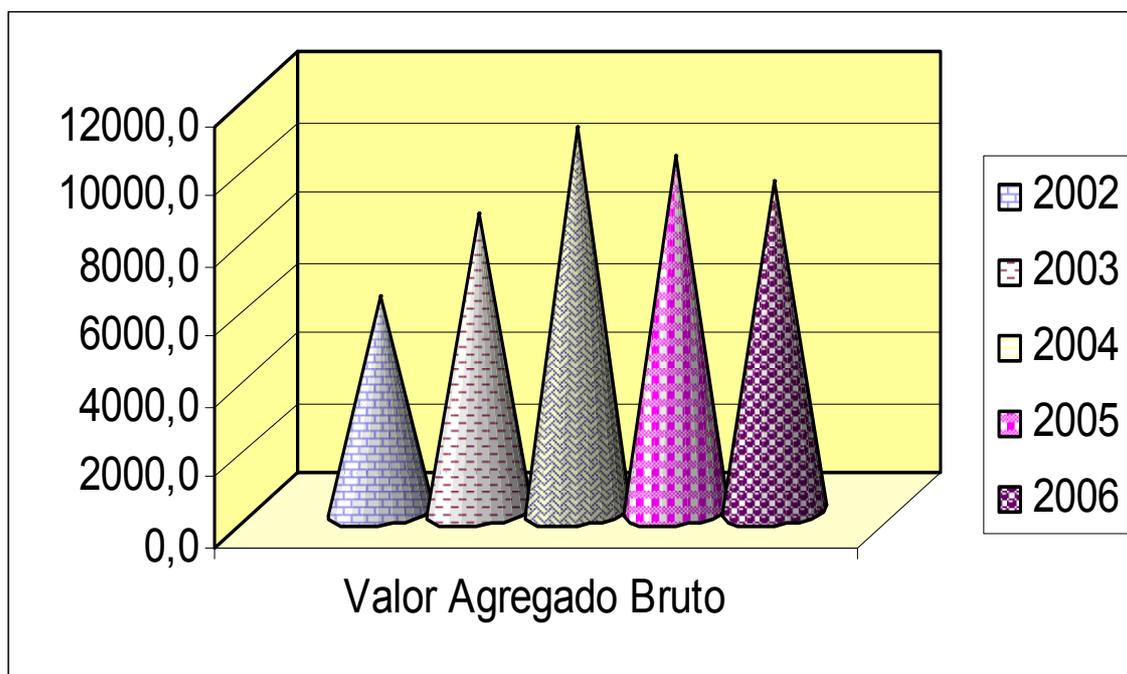
AÑO 2002			AÑO 2003			AÑO 2004			AÑO 2005			AÑO 2006		
Plan	Real	%	Plan	Real	%									
1128,7	1185,8	105	1564,8	1731,7	111	2451,4	2582,0	105	1934,6	2402,5	124,2	2309,6	2521,2	109.1

El Consumo Social se sobrecumple en un 9.1%, que representa 211.6TM más de lo planificado. Es necesario señalar que durante este año se cumplió eficientemente con la Merienda Escolar entregándose 220,1TM. con un reconocido mejoramiento de la calidad.

Tabla 3.17. Análisis del Valor Agregado Bruto. Fuente: elaboración propia.

Indicadores					AÑO 2006			% Rel.
	2002	2003	2004	2005	Plan	Real	%	A.Ant.
Producción Bruta	26009,6	26534,1	27943,0	32674,0	36659.9	37818.3	103.2	115.7
Gasto Material	19464,8	17558,3	16658,5	22319,4	28029.9	28174.3	100.5	126.2
Servicios Productivos	404,7	475,6	364,1	359,0	230.0	244.5	106.3	106.4
Valor Agregado Bruto	6140,1	8500,2	10920,4	10125,0	8400.0	9399.5	111.9	92.8

Durante este año el Valor Agregado presenta resultados satisfactorios al existir correspondencia entre la producción y el Gasto Material, ya que se ejecutan al 100.5% y los Servicios Productivos se cumplen al 106.3% debido a que la reparación y mantenimientos de equipos se cumplió al 117,0%, lo que permite que el Plan de Valor Agregado termine al 111.9%.



Figuras 3.5. Valor Agregado Bruto. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.18. Análisis de la actividad de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.

	Medios de Prot. Individual.		Ropa sanitaria		Aseo Personal		Total por Empresa	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Empresa Cárnica	10,2	10,1	7,0	5,5	4,6	5,1	17.2	15.6

Tabla 3.19. Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.

Por Edades				Int. Rev.		Situac. Defensa			Pro. Trab.	Sal. Medio
20	20/30	31/40	40/50	UJC	PCC	MTT	U/R	BPD		
28	56	261	143	10	80	138	36	314	475	563.00

Análisis de la discusión de las Resoluciones 187 y 188/2006.

Cantidad de C/D realizados	5
Cantidad de grupos de trabajo creados	1
Reglamentos presentados a la Unión	1
Reglamentos aprobados por Unión	0
Resoluciones dictadas	0
Cantidad de asambleas realizadas en las etapas de discusión del proyecto de información	5
Cantidad de trabajadores participantes en cada etapa de las anteriores	456

Tabla 3.20. Análisis de ausentismo por trimestre.

Fuente: Elaboración propia.

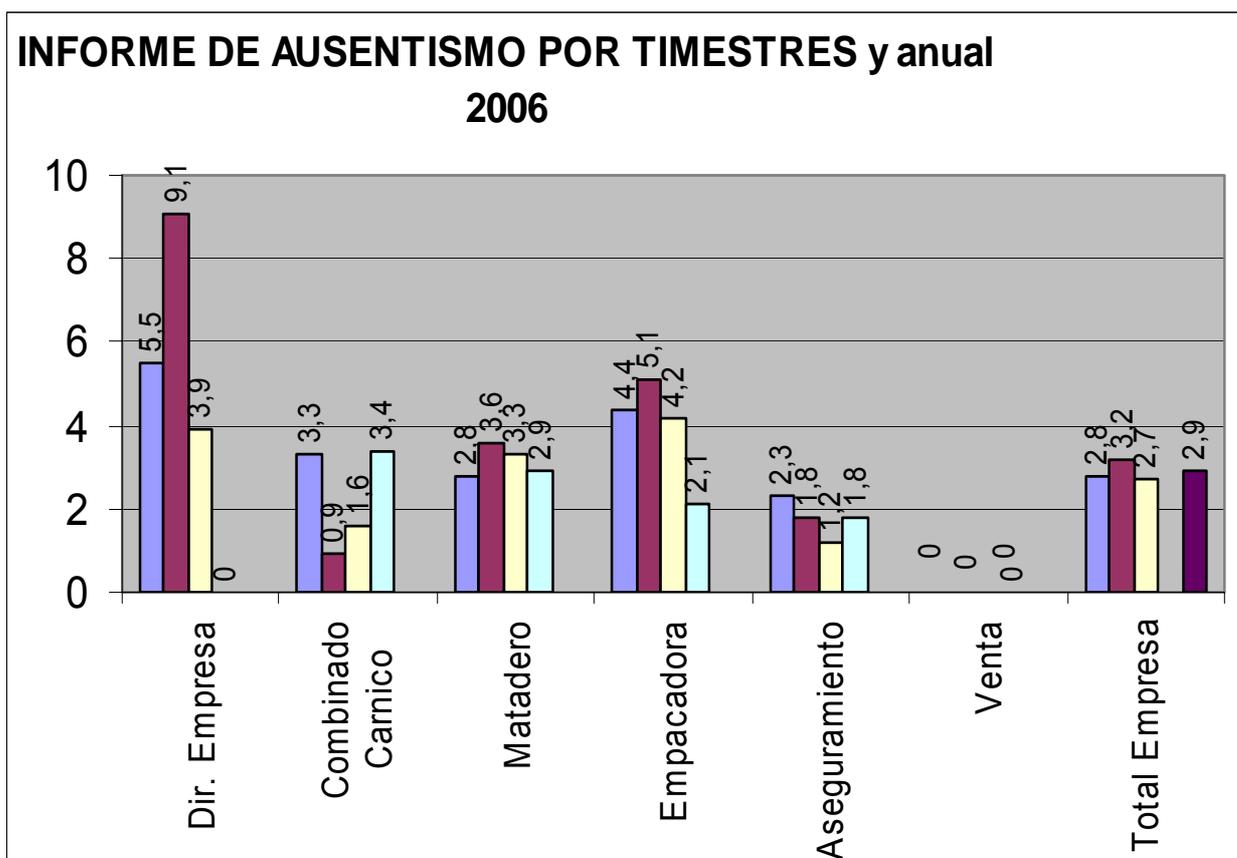
Unidades	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Total 2006
Dirección Empresa	5,5	9,1	3,9	0	
Combinado Cárnico	3,3	0,9	1,6	3,4	
Matadero	2,8	3,6	3,3	2,9	
Empacadora	4,4	5,1	4,2	2,1	
Aseguramiento	2,3	1,8	1,2	1,8	
Venta	0	0	0	0	
Total Empresa	2,8	3,2	2,7	1,7	2.9

Las principales causas que originan los índices de ausentismo por Unidades son:

1.- Enfermedades de más de 3 días (Certificados Médicos)

Causas:

1. Peritajes Médicos
2. Operaciones Quirúrgicas
3. Hepatitis
4. Accidente de trayecto



Figuras 3.6. Ausentismo. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro

La plantilla de Cuadro aprobada es de 10, la cual se encuentra cubierta al 100%; el nivel cultural de estos, es el siguiente:

Técnico Medio: 2

Nivel Superior: 8

Los dos Cuadros que tienen nivel medio se encuentran estudiando para alcanzar el nivel superior.

Del total de Cuadro 9 son hombres y 1 mujer, que representa el 10% de la incorporación de la mujer a cargos de dirección, el promedio de edad de los cuadros es de 47 años.

Durante el período analizado se producen 5 movimientos de cuadros 2 liberaciones, 1 traslado y 2 promociones, en las promociones fue necesario ubicar compañeros no procedentes de la reserva de Cuadros, que es el caso del Director de Recursos Humanos y el Director de Aseguramiento, ambos casos no contaban con reservas.

Uno de los aspectos que ha sido analizado en la Comisión de Cuadro ha sido la situación que presenta la reserva, ya que contamos con 3 cargos que tienen una reserva cada uno, aspecto este que tiene que ser solucionado en la próxima etapa.

La preparación y superación de los cuadros ha sido un aspecto al cual se le ha brindado atención, donde se han capacitado en diferentes modalidades.

El plan de atención y estímulo de los Cuadros se ha venido cumpliendo según lo previsto.

La comisión de Cuadro ha funcionado de forma estable donde se ha analizado todos los aspectos referentes a los mismos.

En el período que se informa la disciplina de los Cuadros ha sido buena, existiendo motivación en el trabajo y buen clima en la Empresa, ningún cuadro ha sido sancionado durante la etapa analizada.

Nivel de satisfacción de los clientes

Para la determinación del nivel de satisfacción de los clientes se utilizó la encuesta que aparece en el anexo 4. Del análisis de la misma se puede concluir que el nivel de satisfacción se encuentra por encima de 4, lo cual resulta una evaluación de bien en el nivel de satisfacción del cliente. Se muestra además el nivel de importancia que se le concede a cada indicador, siendo el mismo de 5. Aunque los resultados son positivos en la tabla X se muestra como el nivel de satisfacción se encuentra por debajo del máximo valor, de ahí se infiere la necesidad de mejorar los indicadores de calidad a través del desarrollo de diferentes estrategias. En algunas ocasiones se plantean bajos niveles en cuanto a la respuesta con rapidez y creatividad de los servicios.

Algunos clientes recomiendan la necesidad de prestar **servicios de cafetería, agua y baño**, el comienzo de la venta **más temprano**, así como la **agilidad** en el mismo.

Tabla 3.21. Nivel de satisfacción. Fuente: Elaboración propia.

Nivel de Satisfacción							
No.	Indicador	Muy Mal	Mal	Bien	Muy Bien	Evaluación	
1	Apariencia de las instalaciones			1	2	4,67	Bien
2	Conocimientos y destrezas			1	3	4,75	Bien
3	Amabilidad del personal, educación			2	2	4,50	Bien
4	Información a los clientes			2	1	4,33	Bien
5	Confianza, honestidad		1	1	1	4,00	Bien
6	Atención individualizada			1	2	4,67	Bien
7	Localización de las instalaciones		1	1	1	4,00	Bien
8	Trabajo bien hecho a la primera			2	1	4,33	Bien
9	Exenta de peligro y duda			2	1	4,33	Bien
10	Rapidez y creatividad		1		2	4,33	Bien



Figura 3.7. Nivel de Satisfacción. Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.22. Importancia de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

Importancia							
No.	Indicador	Muy Mal	Mal	Bien	Muy Bien	Evaluación	
1	Apariencia de las instalaciones				2	5,00	Muy Bien
2	Conocimientos y destrezas				2	5,00	Muy Bien
3	Amabilidad del personal, educación				2	5,00	Muy Bien
4	Información a los clientes				2	5,00	Muy Bien
5	Confianza, honestidad				2	5,00	Muy Bien
6	Atención individualizada			2		4,00	Bien
7	Localización de las instalaciones			1	1	4,50	Bien
8	Trabajo bien hecho a la primera				2	5,00	Muy Bien
9	Exenta de peligro y duda			1	1	4,50	Bien
10	Rapidez y creatividad				2	5,00	Muy Bien

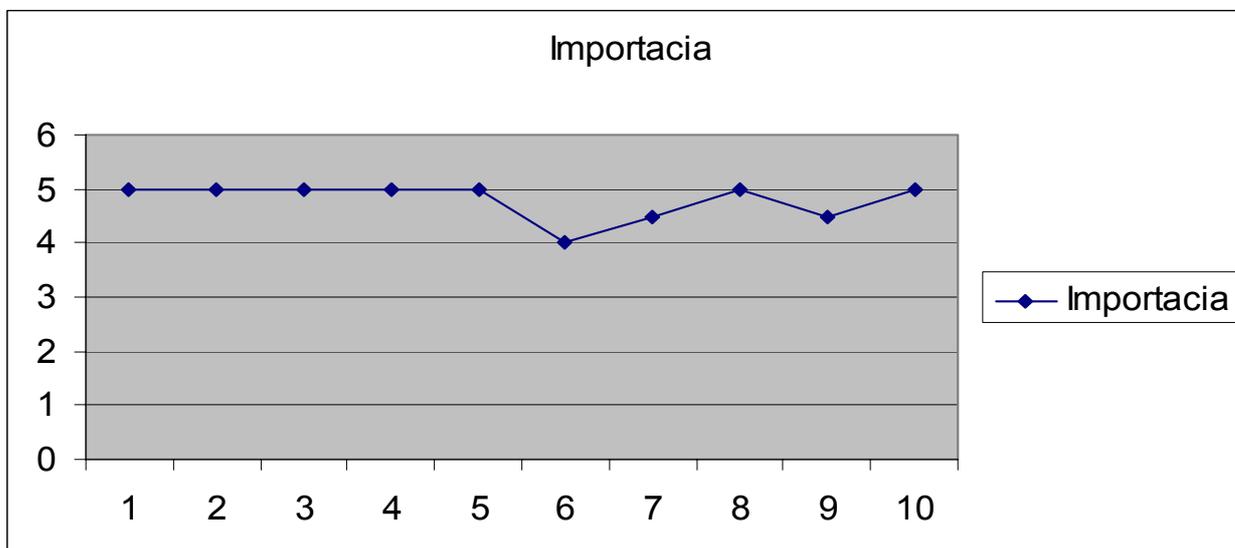
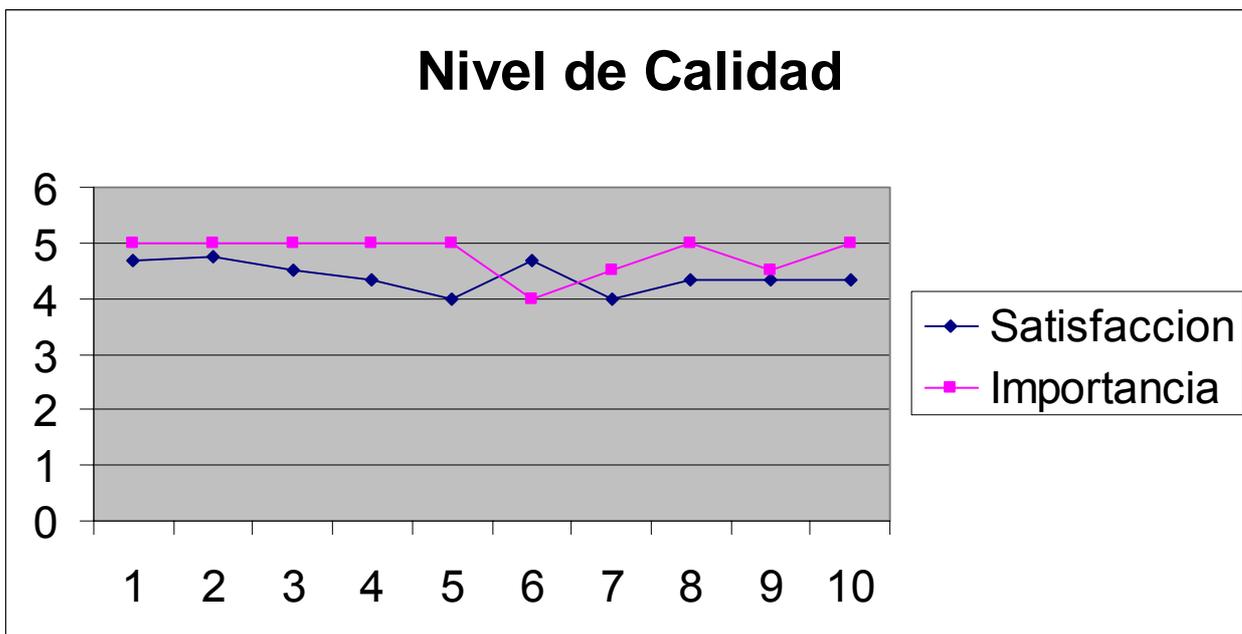


Figura 3.8.Importancia. Fuente: elaboración propia



Figuras 3.9.Nivel de Calidad. Fuente: elaboración propia

Conclusiones Parciales

1. Se logro implementar el procedimiento propuesto, desarrollando cada una de las etapas del mismo.
2. Los resultados empresariales mejoraron en el periodo estudiado debido a la implementación del programa de mejora de la calidad.

Conclusiones

- ◆ Se logró realizar un profundo estudio y análisis de la bibliografía especializada existente relacionada con los Programas de Mejora de la Calidad y los resultados empresariales que permitieron la apropiación de los conocimientos teóricos para el desarrollo de la investigación.
- ◆ Se realizó la caracterización de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus, permitiendo conocer el estado actual de la misma.
- ◆ Se diseñó el Programa de Mejora de la Calidad según las características de la Empresa Cárnica Sancti Spíritus. El mismo consta de una fase de diagnóstico de la situación antes de la implementación del Programa de Mejora de la Calidad, en cuanto a la calidad y los resultados empresariales, una de proyección de las acciones de mejora a realizar según el diagnóstico efectuado, en cuanto a: una mejor utilización de los Recursos Humanos, el Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad y el desarrollo inversionista de la empresa, así como, una tercera fase de ejecución y una cuarta fase de control
- ◆ Se logró implementar el Programa de Mejora de la Calidad en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.
- ◆ Se lograron beneficios del Programa de Mejora de la Calidad sobre los resultados empresariales, en cuanto a las ventas netas, nivel de satisfacción de los clientes, ausentismo, correlación salario medio /productividad, gasto material /peso producción bruta, costo /peso de la producción mercantil, utilidad del período, liquidez inmediata, índice de solvencia, rotación de las cuentas por cobrar (días), rotación de las cuentas por pagar (Días), capital de trabajo, resultados del valor agregado, productividad y nivel de conformidad.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento en otras empresas del país para lograr su generalización y la mejora de los resultados empresariales.
2. Continuar profundizando en el estudio del diseño y la implementación del Programa de Calidad para contribuir a la mejora continua de los estudios relacionados con el tema.
3. Presentar en eventos científicos, tales como, el Forum, Anec, etc.

Bibliografía

1. Albretch K. (1994). Todo el Poder al Cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
2. Albretch, K. (1992). La revolución de los servicios. La Habana: Departamento de BME capacitación INTUR.
3. Alonso, V. (1991). Dirigir con calidad total. Su incidencia en los objetivos de la empresa. España: Editorial ESIC.
4. Anda G. C. (1995). Administración y calidad. México, D.F: Editorial Limusa S.A.
5. Aquilano, N.J., Chase R.B. (1995). Dirección y administración de la producción y de las operaciones. Madrid: Richard D. Irwin Inc. Primera Edición en Español.
6. Berry L.L. (1980). Service marketing is different. Revista: Business Week. Mayo - Junio, págs. 24 - 29.
7. Berry L.L., Zeithaml V.A. y Parasuraman A. (1985). Quality counts in services too. Revista: Business Horizons. Mayo - Junio, págs. 44 - 52.
8. Berry L.L., Zeithaml V.A. y Parasuraman A. (1990). Five imperatives for improving service quality. Revista: Sloan Management Review. Verano, págs. 29 - 38.
9. Besterfield H. D. (1995). Control de la Calidad. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
10. Bitner, M.J. (1990). Evaluating services encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. Revista: Journal of Marketing, Vol. 54, Abril, págs. 69 - 82.
11. Bitran G.R y Johannes H. (1990). The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth. Revista: Sloan Management, Invierno. págs. 89 – 96.
12. Bounds, Greg, Yorks, Lyle, Adams, Mel, Ranney y Gipsie (1994). Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, Nueva York: McGraw Hill.
13. Camp R.C. (1989). Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices. Nueva York: Quality Resources.
14. Cantú H.D. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc.Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.

-
15. Cárovez Y.S. (1997). Perfeccionamiento del proceso de comunicación con clientes. . Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.
 16. Cárovez Y.S. (1998). Diagnóstico del Sistema de la Calidad según la serie ISO 9000. Proyecto para la implantación del mejoramiento continuo de la calidad. Trabajo de
 17. Cárovez Y.S. (1998). Implementación de la Mejora del Trabajo Diario (DRW) Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.
 18. Cárovez Y.S. (1997). SERVQUAL una herramienta para la medición de la Gestión de la calidad en servicios. Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.
 19. Cárovez Y.S. (1998). Diagnóstico del Sistema de la Calidad según la serie ISO 9000. Programa para la gestión de los costos de la calidad en procesos de servicio. Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.
 20. Cárdenas T. F. (1986). . Aplicación de la estadística y el muestreo para su diseño. México: Editorial Trillas.
 21. Champy J. (1995). Reengineering Management: The Mandate for the New Leadership. Nueva York: Harper Business.
 22. Cronin J.J. y Taylor S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL reconciling performance based and perception-minus-expectations measurement of service quality. Revista: Journal of Marketing, Vol. 58. Enero, págs. 125 - 131.
 23. Crosby P.B. (1984). Quality Without Tears. México: Mc Graw- Hill.
 24. Crosby P.B. (1988). The Eternally Successful Organization. México: Mc Graw- Hill.
 25. Crosby, Philip. Quality is free. The art of making quality certain. New american library, USA 1980.
 26. Crosby. P.B. (1979). La calidad no cuesta. México: Mc Graw- Hill.
 27. Cué M., J.L. (1987). Estadística. La Habana: Elab. Universidad de la Habana.
 28. Curso "Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000. SGS Supervise (Suiza)SA Suscursal en Cuba.
 29. Curso de adiestramiento ICTEC. La Habana, 1988.
 30. Curso taller sobre documentación de los sistemas de gestión de la calidad. MACNOR SA.
 31. De Sain Carol. "Standard Operating Procedures and Data Collection Forms". BioPharm, October, 1991.

-
32. De Sain, Carol. "Designing GMP and facility qualification Master protocols". BioPharm, April 1992.
 33. De Sain, Carol. "Documentation basics. Master Production Batch Records". BioPharm, Nov-Dec 1991.
 34. Deming, E. W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
 35. Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.
 36. e Corporation: A Manifiesto for Business Revolution. Nueva York: Harper Business.
 37. Ernst & Young Quality Improvement Consulting Group (1990). Total Quality: An Executive's Guide for the 1990's. Homewood Ill: BUSINESS ONE IRWIN.
 38. Farsad B. y Ahmad K.E (1989). Defining Service Quality is Difficult for Service and Manufacturing Firms. Revista: Industrial Engineering, Marzo. págs 17 – 20.
 39. Feigenbaum A. V. (1990). Total Quality Control. México: McGraw Hill. 4ta. Edición.
 40. Fitzsimmons J.A y Sullivan R.S (1983). Service Operation Management. Nueva York: Mc. Graw Hill.
 41. Freyre, Luis O. "La calidad y las normas de la familia ISO 9000. Unica vía para llegar al mercado". Revista Normalización No.2, 1997 págs. 3-14.
 42. García , Sonia. "Diseño del sistema de documentación del Instituto Finlay". Tesis para optar por el título de especialista en aseguramiento de la calidad. Febrero 1999.
 43. García H., J. R. (1992). Teoría de la decisión. Matanzas: Instituto Superior Agropecuario "Camilo Cienfuegos".
 44. García, M. (1992). El buffet: hacia un servicio más completo y de mejor calidad. Revista: Tecno – Hotel, España. No. 323, 1-12.
 45. Gómez Beltrán, J.R. "Planificación de la calidad. Material para la maestría en Aseguramiento de la Calidad". ISPJAE, 1998.
 46. Góngora, Yoannia y Santana, Yunelis. "Metodología para la implantación de un sistema documental ISO 9000. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. 2001.
 47. González, Aleida. "Costos totales de calidad". Material para la maestría en Aseguramiento de la calidad. ISPJAE, 1998.
 48. Grönroos C. (1982). A service quality model and its marketing implications. Revista: European Journal of Marketing, Vol. 18. No. 4, págs. 36 -44.
 49. Grönroos C. (1991). Strategic Management and Marketing in service sector. Suiza: Chartwell - Bratt.

-
50. Hammer M. y Champy J. (1993). Reengineering th Taguchi G. (1986). Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes. Tokyo: Asian Productivity Organization.
 51. Handszuh, H. F. (1995). Situación Internacional de la calidad de la producción. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
 52. Harrington, H.J. (1993). El mejoramiento de los procesos en la empresa. Colombia: Mc.Graw Hill S.A.
 53. Harrington, H.J. (1997). Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación. Colombia: Mc.Graw Hill INTERAMERICANA S.A.
 54. Hayes B. E. (1996). Cómo medir la satisfacción del cliente. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
 55. Hernández R, S. (1994). Introducción a la administración. México: Editorial Mc Graw-Hill S.A.
 56. Hernández, S.R, Fernández, C.C. y Batista, L.P. (1991). Metodología de la investigación. México, D.F: Mc. Graw Hill. Primera Edición en Español.
 57. Heskett J.L. (1986). Managing in the Service Economy. Massachusets: Harvard University Press.
 58. Imai, M. (1989). KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECOSA.
 59. ISO 9000:2000. Vocabulario
 60. ISO 9001:2000 Normas para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la calidad.
 61. ISO 9004:2000 Gestión de la Calidad y elementos de los Sistemas de Calidad. Parte 1. Directrices.
 62. Juran, J. M.; Gryna, Frank M. "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España, 1981.
 63. Pinto Molina, María. Revista de biblioteconomía y documentación. Servicio de publicaciones. Universidad de Murcia. Vol . 1, 1998.
 64. Portuondo, Ma. Elena y col. "Metodología para el diseño e implantación de un sistema documental técnico de calidad con las normas ISO 9000". Centro Nacional de Biopreparados. La Habana, 1996.
 65. Rojas J. (2007). Técnicas de Planeacion. En [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
 66. Senlle, Andrés y Vilar, Joan. "ISO 9000 en empresas de servicio". Ediciones Gestión 2000 España, 1997.
 67. Sosa Vera, Rita. Desarrollo de un sistema de calidad en un laboratorio de control de la calidad de los alimentos. Revista Normalización No.3/ 1997.

Anexo 1. Comparación de los enfoques de la calidad de los principales expertos. Fuente: Oakland, J. (1989)

Elementos	Crosby	Deming	Juran
– Definición de Calidad	Concordancia con los requisitos.	Un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado.	Adecuado para el uso.
– Grado de responsabilidad de la gerencia superior	Responsable de la calidad.	Responsable del 94% de los problemas de calidad.	Menos del 20% de los problemas de la calidad se deben a los trabajadores.
– Norma de desempeño y motivación	Cero Defectos.	La calidad tiene muchas escalas. Use las estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas. Critica el concepto de cero defectos.	Evitar campañas para realizar el trabajo perfecto.
– Enfoque general	Prevención, no inspección.	Reducir las varianzas por medio de la mejora continua. Crear inspecciones en masa.	Enfoque de dirección general para la calidad, en especial con respecto a los elementos humanos.
– Estructura	14 pasos para mejorar la calidad.	14 puntos para la gerencia.	10 pasos para mejorar la calidad.
– Control Estadístico de Procesos	Rechaza los niveles de calidad aceptables.	Deben usarse métodos estadísticos para el control de la calidad.	Recomienda el SPC, pero advierte que puede llevar a un enfoque basado en herramientas.
– Base para mejoras	Un proceso, no un programa. Metas de mejora.	Continua, para reducir las varianzas. Eliminar objetivos sin métodos.	Enfoque de equipos por proyectos, establecer metas.
– Trabajo en equipos	Equipos de mejora de la calidad, Consejo de la Calidad.	Participación de los empleados en la toma de decisiones, eliminar las barreras entre departamentos.	Enfoque en equipo y círculos de calidad.
– Costos de la Calidad	Costos de la no concordancia: la calidad es gratuita.	Mejora continua sin puntos óptimos.	La calidad no es gratuita, existe un punto óptimo.
– Compras y bienes recibidos	Declarar necesidades, el proveedor es una extensión de la empresa. La mayoría de los defectos se deben a los compradores, no a los proveedores.	La inspección es demasiado tardía, permiten que entren defectos al sistema por los NCA. Se requieren de Diagramas de Control y pruebas estadísticas.	Los problemas son complejos, realizar estudios formales.
– Calificación de Proveedores	Sí, y también de los compradores. Son inútiles las auditorías de la calidad.	No, critica a la mayoría de los sistemas.	Sí, pero ayudar al proveedor a mejorar.
– Fuente de provisión única	Sí	Sí.	No, puede omitirse para mejorar la ventaja competitiva.

Anexo 2. Evaluación de la contribución de los autores en cada área de análisis. Cantú, H. (1997).

Autor	Liderazgo	Planeación Estratégica	Posicionamiento en el mercado	Sistema Humano	Sistema Operacional	Control de Proveedores	Mejoramiento de la Calidad	Control del Proceso
Crosby	R	R	R	F	R	N	F	R
Deming	R	R	N	F	F	R	R	N
Juran	R	N	R	R	F	N	F	R
Feigenbaum	R	F	N	F	R	N	D	D
Ishikawa	R	R	R	F	F	R	F	F
Mizuno	D	R	N	D	R	N	R	D
Oakland	F	R	N	F	F	D	R	N
Shingo	D	N	N	R	D	N	D	F
Taguchi	N	N	R	N	R	N	N	R
Global	R	R	D	F	F	D	F	R

Leyenda:

- F: el autor es contribuyente fuerte.
- R: la contribución es mediana o regular.
- D: la contribución es débil.
- N: la contribución es nula.

Nota: Los cuadros sombreados indican que según el análisis el autor es el más importante entre los contribuyentes fuertes.

Anexo 3. Tres corrientes de programas de Gestión de la Calidad Total. Fuente: Chase R. y N.J. Aquilano (1995).

Elementos	Discurso de Calidad Total	Herramientas de Calidad Total	Integración de la Calidad Total
Características observables	Exhortación, muchas charlas acerca de la calidad; generalmente en una campaña de mercadotecnia con la intención de crear señales de compra sin incurrir en los gastos de cambios fundamentales.	Introducción de herramientas específicas, es decir, control estadístico de procesos, programas de participación de los empleados, círculos de calidad.	Revisión seria de todos los elementos de la organización, esfuerzos para hacer participar a los proveedores y los clientes.
- Razonamiento	La gerencia puede creer que la calidad es mejor de lo que se conoce generalmente o puede crear una cortina de humo, esto es, "todo el mundo lo está haciendo, es lo que hay que hacer en estos días".	Los clientes valiosos insisten en la implementación de un programa en equipo, o los competidores han introducido programas exitosos, creando así un efecto de "seguir el ejemplo".	Esfuerzo sistemático para mejorar las ganancias por medio de una distinción basada en la calidad.
- Responsabilidad por la calidad -	Sin cambios, existe una función específica dentro de la organización a la cual se asigna la responsabilidad por la calidad.	Personal de nivel inferior de la organización, sin importar su función.	Responsabilidad compartida. La alta gerencia acepta la responsabilidad de crear un ambiente que estimule la calidad.
- Cambios estructurales	Ninguno, la organización permanece sin cambios.	Cambios graduales en procesos o áreas funcionales.	Grandes cambios que integran las funciones dentro de la organización,
- Comportamientos y actitudes representativos de los empleados	La calidad total no es más que una moda, "esto pasará". Los empleados astutos aprenden a no hacer mucho ruido, hablan de la calidad cuando es lo que se espera de ellos pero saben que todo sigue igual.	"Es una buena idea, lástima que la gerencia no tome en serio a la calidad", los empleados astutos participan en seminarios y emplean las herramientas adecuadas para reparar defectos obvios en sus áreas de responsabilidad, pero evitan ser demasiado evidentes	"Por fin tenemos la oportunidad de hacer las cosas bien". Los empleados dedicados estudian la perspectiva de la calidad total, buscan oportunidades para mejorar el desempeño en toda la organización, se enfrentan a suposiciones convencionales y buscan hacer participar a los clientes y proveedores.

Anexo 4. Diagnostico de los indicadores de calidad.

Estimado Cliente: Valore usted por favor los servicios que brinda la empresa en cuanto a la satisfacción (**S**) como también con respecto a la importancia (**I**) que tiene para usted cada uno de los atributos.

<u>Atributos</u>	S					I				
	Totalmente insatisfecho		muy satisfecho			sin importancia		muy importante		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Apariencia de las instalaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Conocimientos y destrezas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Amabilidad del personal, educación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Información a los clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Confianza, honestidad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Atención individualizada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Localización de las instalaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- Trabajo bien hecho a la primera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
- La prestación del servicio está exenta de peligro y duda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

- Los servicios lo responden con rapidez y creatividad

a) ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a actividades complementarias que deberíamos ofrecer?

b) ¿Cómo valora usted las prestaciones de nuestro servicio en general?

muy bien	bien	regular	mal	muy mal
↑	↑	↑	↑	↑

c) En relación con la prestación de nuestros servicios: ¿Qué fue lo que menos le agradó y que considera usted que deberíamos mejorar?

Muchas gracias por su colaboración!

