



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

Decanato de Estudios de Postgrados

*Tesis para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad*

TEMA:

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD., CASO ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS.

Postulante:

Carolina Alt. Montero Ramirez

Matricula:

2016-1538

ASESOR / A:

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

Rep. Dominicana

Abril 2018

RESUMEN

La presente investigación referente a la evaluación e implementación de un sistema de gestión de calidad en Escar Accesorios Decorativos estaba enfocado en mejorar la satisfacción del cliente en función de la calidad de los servicios brindados, los cuales estos son sus proyectos, que también son empresas, además de que pudieran regirse por normas confiables como lo es la ISO 9001-2008, y así aumentar su rentabilidad. Este análisis se realizó de forma Analítico-Descriptivo. El mercado que se tomó como muestra estuvo enfocado en los usuarios o consumidores hoteleros que han requerido los servicios de outsourcing para la reestructuración o remodelación de sus instalaciones y con este resultado se pudo determinar o medir el grado de satisfacción que han tenido de la empresa. Se efectuaron encuestas y entrevistas de alrededor de 10 preguntas, de forma aleatoria a los diversos hoteles ubicados en la zona pautada. Las mismas fueron dirigidas a la junta directiva, para que pudieran conocer las exigencias de estos para sus negocios. De esta manera se obtuvieron los datos de interés. En los hallazgos encontrados se hizo notoria la ausencia de la gestión por procesos, también de que no existe indicadores de sus actividades y desempeño, ni las formas de medición de los mismos, tampoco cuentan con planes de contingencias, medidas correctivas o planes de mejoras. Lo más relevante fue la carencia de un departamento de capital humano. La propuesta e implantación del SGC resultó ser mucho más que factible, dada las condiciones en que fue encontrada la empresa.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mi madre adorada **Dora A. Ramirez Suero**, por motivarme desde el inicio hasta el final, por su apoyo incondicional, por la ayuda brindada y, por ser la fuente de mi inspiración.- Te amo mami !!.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por darme día tras día fuerzas para seguir adelante, por no dejarme caer en los momentos que sentía que ya no podía más, por iluminar mi camino y demostrarme que soy capaz de lograr esto y mucho más. De rodillas ante ti mi Señor.

A mi mami linda **Dora A. Ramirez Suero**, por siempre estar ahí para mi, por darme fortalezas, por estar siempre pendiente de mi y hacer este proyecto más simple. Te adoro un mundo!!.

A mi esposo **Otto Flores**, por esperar despierto y darme seguimiento hasta que llegara bien a casa, por su paciencia y comprensión cuando estaba demasiada enfocada en la universidad, porque sin él no hubiera pasado del propedéutico. Te amo mi príncese prieto.

A mis amigas del alma **Dilenny Valdez**, **Shela Valdez** y **Nairoby Laureano**, por comprender mi ausencia en el proceso y mantener su amistad siempre firme. Las adoro!!.

A mi jefe **Gilberto Tavarez**, por darme la oportunidad siendo flexible para que yo pudiera siempre estar a tiempo en la uni. Lo valoro grandemente.

A mi asesora **Edda Freitas**, por impulsarme, motivarme, instruirme, ser paciente y comprensiva. Excelente asesora!!.

A mis **compañeros de clases**, por hacer que el trayecto sea más fácil, por ser un excelente equipo de trabajo. Son lo máximo!!.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I.- EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD.

1.1.1	Antecedentes	3
1.1.2	La era de la artesanía	4
1.1.3	Principios del siglo XX	5
1.1.4	Después de la Segunda Guerra Mundial	9
1.1.5	“La revolución de la calidad” Estadounidense	10
1.1.6	Primeros Éxitos	13
1.1.7	De la calidad del producto a la administración de la calidad total	14
1.1.8	Principales Gurús de la Calidad	17
1. 2 .1	La calidad no cuesta	25
1. 2. 2	Asegurar la calidad.....	25
1.2.3	“La calidad puede no ser lo que piensas”	26
1.2.4	El cuadro de madurez de la administración de la calidad	27
1.2.5	Comprensión y actitud de la dirección.....	30
1.2.6	Estado de la organización para la calidad.....	33
1.2. 7	Manejo de los problemas	34
1.2.8	Costo de la calidad.....	36
1.2.9	SIDOCAL.....	42

CAPITULO II.- FUNDAMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. CASO ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS.

2.1.1	Conceptualización de la Calidad	45
2.1.2	Fundamentos teóricos de un SGC	49
2.1.3	Antecedentes de la empresa.....	50
2.1.4	Misión, Visión, Valores.....	51
2.2	Estructura Organizacional	52
2.3	Funciones por departamentos	53
2.4	Servicios ofertados	56
2.5	Descripción de las instalaciones	57
2.6	Descripción del proceso productivo	58
2.7	Principales proyectos o clientes	59
2.8	Situación actual de la empresa	61

CAPITULO III.- PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SGC EN ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS

3.1	Normas ISO 9001-2008.....	62
3.2	Resumen ejecutivo	67
3.3	Análisis FODA	68
3.4	Encuestas y entrevistas.....	69
3.5	Propuesta del modelo de Calidad.....	71
3.6	Cronograma.....	82
3.7	Presupuesto	83
	CONCLUSIÓN	84
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está basada en la evaluación e implementación de un SGC en la empresa Escar Accesorios Decorativos, debido a la carencia de la misma. Para presentar la propuesta se ha de investigar todo lo concerniente a la calidad. En el primer capítulo se puede encontrar los antecedentes, los cuales muestran desde cuándo se ha utilizado el término y por qué, la importancia del mismo, las ventajas de este y el impacto que tiene en la PYMES.

También habla de los principales líderes o gurús de la calidad, los cuales dan una clara visión de esta. Mediante sus fundamentos se pueden adquirir unas series de conocimientos empíricos, los cuales nutren y capacitan a aquellos empresarios o aquellos que se van a insertar en el mundo de los negocios.

La calidad tiene diferentes etapas o procesos, los cuales se muestran en el cuadro de la madurez, además de saber cómo deben de manejarse los problemas o situaciones no favorables. Del mismo modo rompe con los paradigmas al mostrar de manera precisa, concisa y con una coherencia infalible el tabú de que la calidad cuesta.

Es necesario conocer el significado de la calidad, para poder hablar con base y poder nutrirse de su esencia, por esto en el segundo capítulo, aterriza un poco más sobre la calidad, mostrando su conceptualización y sus diversas perspectivas.

Luego de abarcar todo lo relacionado a la calidad se acopla en la empresa Escar Accesorios, donde primero se da a conocer la empresa desde sus inicios, la actividad a la que se dedica, su organigrama, sus principales proyectos o clientes, así como la situación actual de la misma.

Luego de conocer el estado real de Escar Accesorios, en el tercer capítulo se procede a hacer un levantamiento y una propuesta para la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001-2008 la cual se adapta perfectamente a lo que esta empresa

necesita. Se inicia indicado primero o dando a conocer lo que es la norma, lo que implica y cuáles son los requerimientos para poder optar por la certificación.

La norma conlleva una serie de procedimientos esenciales los cuales se indican en este capítulo, para que el sistema pueda ser ejecutado sin mostrar ningún tipo de inconvenientes, así como su control, auditoría y medición. Además se muestra el cronograma de las actividades y un presupuesto aproximado.

Si la empresa Escar decide aprobar esta propuesta, lo más seguro es que logre aumentar su rentabilidad, generar confianza en sus consumidores, ser reconocida como una empresa de alto prestigio y ofrecer servicios con una calidad 100% garantizada.

La implementación de las normas ISO jamás pueden ser vista como un gasto, más bien como una inversión a largo plazo, la cual es capaz de generar beneficios macros a aquellas PYMES que tomen la decisión de certificarse.

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD.

1.1 Antecedentes

Como dijo una vez el filósofo George Santayana (The Life of Reason, Volume I, 1905): “Aquellos que no pueden recordar el pasado están condenados a repetirlo”. Por tanto, una comprensión de la historia de la calidad puede ser bastante reveladora. La calidad ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción a lo largo de la historia. Por ejemplo, las pinturas murales egipcias de aproximadamente 1450 a.C. muestran evidencia de la medición y la inspección. Las piedras de las pirámides se cortaban con tal precisión que incluso en la actualidad es imposible introducir la hoja de un cuchillo entre ellas. El éxito de los egipcios se debió al buen diseño, el uso consistente de métodos y procedimientos de construcción bien desarrollados y a los precisos dispositivos de medición.

Los métodos modernos de aseguramiento de la calidad en realidad comenzaron hace milenios en China durante la dinastía Zhou. Se crearon departamentos gubernamentales específicos y se les dio la responsabilidad para: (Lindsay, 2015)

- La producción, el inventario, y la distribución de la materia prima (lo que ahora llamamos la administración de la cadena de suministro)
- La producción y la manufactura
- La formulación y ejecución de los estándares de calidad
- La supervisión e inspección

Estos departamentos estaban bien organizados y ayudaron a establecer el control central de China sobre los procesos de producción. ¹

¹ (Lindsay, 2015)

El sistema incluía también una organización de calidad independiente responsable de la supervisión de principio a fin que informaba en forma directa al nivel más alto del gobierno.

El gobierno central promulgó políticas y procedimientos para controlar la producción en toda China —incluyendo la producción de utensilios, carretas, algodón y seda— y prohibió la venta de productos no conformes, inferiores y deficientes. Un ejemplo de un decreto de la dinastía Zhou es: “No se permite que en el mercado se vendan utensilios que se encuentren por debajo de los estándares; no se permite que se vendan en el mercado las carretas por debajo de los estándares; no se permite que se vendan en el mercado algodones y sedas cuyos calidad y tamaño no cumplan con los estándares.”

En la antigua China, la inspección en varias etapas por parte de los mismos trabajadores era importante para establecer la responsabilidad por la calidad. Cuando se encontraba que un producto no era adecuado, se identificaba al trabajador responsable y se evaluaban las causas de la falla.

1.1.2 La era de la artesanía

Durante la Edad Media en Europa, el artesano hábil servía como fabricante y como inspector. Los “fabricantes” que trataban en forma directa con el cliente se enorgullecían considerablemente por la calidad. Surgieron gremios formados por maestros, oficiales y aprendices, para asegurar que los artesanos se capacitaban de manera adecuada.

El aseguramiento de la calidad era informal, pero se hacían todos los esfuerzos para garantizar que las personas que elaboraban los productos lo hicieran con calidad. Estos temas, que se perdieron con el advenimiento de la Revolución Industrial, son fundamentos importantes de la administración de la calidad moderna. ²

² IBID PÁG. 3

A mediados del siglo xviii, un armero francés llamado Honoré Blanc desarrolló un sistema para fabricar mosquetes con un patrón estándar usando piezas intercambiables. Thomas Jefferson llevó la idea a América y, en 1798, el nuevo gobierno estadounidense otorgó a Eli Whitney un contrato de dos años para suministrar 10,000 mosquetes a sus fuerzas armadas.

El uso de piezas intercambiables requería un estricto control de la calidad. Mientras un producto personalizado construido por un artesano puede ser modificado y martilleado para que ajuste y trabaje en forma correcta, la adaptación aleatoria de piezas de acoplamiento no brinda dicha confianza.

Las piezas deben producirse de acuerdo con un estándar diseñado cuidadosamente. Whitney diseñó herramientas especiales y capacitó a obreros no especializados para que fabricaran las piezas siguiendo un diseño fijo, luego éstas se medían y se comparaban con un modelo. Sin embargo, subestimó el efecto de la variación en los procesos de producción (un obstáculo que continúa asolando a muchas compañías hasta estos días).

Debido a los problemas resultantes, Whitney necesitó más de 10 años para completar el proyecto. No obstante, el valor del concepto de las piezas intercambiables fue reconocido, haciendo del aseguramiento de la calidad un componente vital del proceso de producción durante la Revolución Industrial.

1.1.3 Principios del siglo XX

A principios del siglo xx, el trabajo de Frederick W. Taylor, llamado “padre de la administración científica”, condujo a una nueva filosofía de la producción. La innovación de Taylor fue separar la función de planeación de la función de ejecución.³

³ IBID PÁG. 4

A los gerentes e ingenieros se les asignó la tarea de planeación; los supervisores y obreros tomaron la de ejecución. Este enfoque funcionó bien a principios del siglo, cuando los obreros carecían de la educación necesaria para hacer la planeación.

Al segmentar un trabajo en tareas laborales específicas y enfocarse en el incremento de la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedó en manos de los inspectores. Los fabricantes eran capaces de embarcar productos de buena calidad, pero con costos elevados. Había defectos, pero se eliminaban con la inspección. Las plantas empleaban cientos de inspectores, incluso miles. La inspección era, por tanto, el medio principal de control de calidad durante la primera mitad del siglo xx.

Con el tiempo, las compañías manufactureras crearon departamentos de calidad independientes. Esta acción artificial de separar a los obreros de producción de la responsabilidad por la calidad condujo a la indiferencia entre ellos y los gerentes. Al concluir que la calidad era responsabilidad del departamento de calidad, muchos gerentes de niveles superiores enfocaron su atención en producir cantidad y eficiencia. Debido a que habían delegado tanta responsabilidad relacionada con la calidad en otras personas, los gerentes descuidaron poco a poco la calidad, y cuando golpeó la crisis estaban mal preparados para enfrentarla.

Irónicamente, uno de los líderes de la segunda Revolución Industrial, Henry Ford, padre, desarrolló muchos fundamentos de lo que ahora llamamos “prácticas de calidad total” a principios del siglo xx. Esta parte de la historia no fue descubierta sino hasta que los ejecutivos de Ford visitaron Japón en 1982 para estudiar las prácticas de administración japonesas.

Según cuenta la historia, un ejecutivo japonés se refería en repetidas ocasiones a “el libro”; el equipo de Ford se enteró de que éste era una traducción japonesa de ⁴

⁴ (Lindsay, 2015)

My Life and Work, escrito por Henry Ford y Samuel Crowther en 1926 (Nueva York: Garden City Publishing Co.).

“El libro” se había convertido en la biblia industrial de Japón y ayudó a Ford Motor Company a darse cuenta de cuánto se había apartado de sus principios a lo largo de los años. Los historiadores de la calidad señalan que los ejecutivos de Ford tuvieron que ir a una tienda de libros usados para encontrar un ejemplar cuando regresaron a Estados Unidos.

El Sistema Bell era el líder en los inicios de la historia moderna de la administración de la calidad industrial. Se creó un departamento de inspección en la Western Electric Company a principios del siglo xx para apoyar a las compañías operativas de Bell. Aunque el Sistema Bell logró su calidad por medio de esfuerzos de inspección masivos, la importancia de la calidad en la provisión de servicios telefónicos a lo largo de la nación lo condujo a la investigación y al desarrollo de nuevos enfoques.

En la década de 1920, los empleados del departamento de inspección de Western Electric fueron transferidos a Bell Telephone Laboratories. Los deberes de este grupo incluían el desarrollo de teorías y métodos de inspección nuevos para mejorar y mantener la calidad. Los pioneros de la calidad —Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edwards y otros como Joseph Juran y W. Edwards Deming— fueron integrantes de este grupo.

Ellos acuñaron el término aseguramiento de la calidad —que se refiere a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proporcionar a los consumidores productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos cumplen los requerimientos de los consumidores— y desarrollaron muchas técnicas útiles para medirla, controlarla y mejorarla. Por tanto, la calidad se volvió una disciplina técnica.⁵

⁵ IBID PÁG. 6

El grupo Western Electric, liderado por Walter Shewhart, marcó el inicio de la era del control estadístico de la calidad (CEC), la aplicación de métodos estadísticos para controlar la calidad.

El crédito de elaborar gráficas de control, que se volvieron un medio popular para identificar los problemas de calidad en los procesos de producción y asegurar la consistencia el resultado, se otorga a Shewhart. Otros en el grupo crearon muchas otras técnicas y enfoques estadísticos útiles.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército estadounidense comenzó a usar procedimientos de muestreo estadístico e imponer estándares estrictos a los proveedores. La War Production Board (Junta de Producción de Guerra) ofreció cursos de capacitación gratuitos sobre los métodos estadísticos que se desarrollaron dentro del Sistema Bell.

El impacto en la producción en tiempos de guerra fue mínimo, pero el esfuerzo formó especialistas en calidad, quienes comenzaron a usar y extender estas herramientas dentro de sus organizaciones. Por tanto, el control estadístico de la calidad se conoció ampliamente y fue adoptado de modo gradual en todas las industrias manufactureras. Se elaboraron tablas de muestreo denominadas MIL-STD, por estándar militar, que todavía se usan mucho en la actualidad.

La primera revista profesional de la disciplina, *Industrial Quality Control*, se publicó en 1944 y poco después se fundaron sociedades profesionales de manera notable la American Society for Quality Control (Sociedad Estadounidense para el control de Calidad) ahora llamada American Society for Quality (ASQ, www.asq.org, Sociedad Estadounidense para la Calidad)— para desarrollar, promover y aplicar conceptos de calidad. La ASQ se reconoce como la principal sociedad internacional para la calidad.⁶

⁶ (Lindsay, 2015)

1.1.4 Después de la Segunda Guerra Mundial

Después de la guerra, a finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, la escasez de bienes civiles en Estados Unidos hizo de la producción una prioridad máxima.

En casi todas las compañías, la calidad siguió siendo el campo del especialista y no era prioridad para los gerentes de niveles superiores, quienes delegaban esta responsabilidad en los gerentes de calidad. La alta gerencia mostraba poco interés en la mejora de la calidad o en la prevención de defectos y errores, y dependía en cambio de la inspección masiva. Durante este tiempo, dos asesores estadounidenses, los doctores Joseph Juran y Edwards Deming, presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarles en sus esfuerzos de reconstrucción.

Una parte significativa de su actividad educativa se enfocaba en la gerencia superior, en lugar de sólo en los especialistas en calidad. Con el apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad a lo largo de sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua (a la que en ocasiones se hace referencia con el término japonés kaizen, pronunciado kī-zen).

En 1951, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) instituyó el premio Deming (véase el capítulo 2) para recompensar a los individuos y las organizaciones que cumplen los criterios estrictos para la práctica de la administración de la calidad.

Las mejoras en la calidad japonesa fueron lentas y constantes; pasaron 20 años antes de que la calidad de los productos japoneses excediera a la de los fabricantes occidentales.⁷

⁷ (Lindsay, 2015)

Para la década de 1970, principalmente debido a los niveles superiores de calidad de sus productos, la penetración de las compañías japonesas en los mercados occidentales era significativa. Hewlett-Packard (HP) informó uno de los hechos más sorprendentes en 1980.

Al probar 300 000 chips RAM de 16K de tres fabricantes estadounidenses y tres japoneses, HP encontró que los chips japoneses tenían una tasa de falla entrante de cero fallas por 1 000 en comparación con tasas de 11 y 19 para los estadounidenses. Después de mil horas de uso, la tasa de fallas de los chips estadounidenses era hasta 27 veces mayor.

En algunos años, los japoneses hicieron incursiones importantes en un mercado que antes había sido dominado por las compañías estadounidenses. Del mismo modo, el número de problemas de calidad mencionado por los consumidores en cuanto a los automóviles japoneses era significativamente menor que el de los modelos nacionales.

En la década de 1980 las industrias siderúrgica, de electrónica de consumo e incluso bancaria de Estados Unidos también sufrían por la competencia global. Los negocios estadounidenses reconocieron la crisis.

1.1.5 La “revolución de la calidad” Estadounidense

La década de 1980 fue un periodo de cambios notables y una conciencia creciente de la calidad por parte de los consumidores, la industria y el gobierno. Durante las décadas de 1950 y 1960, cuando la frase “Hecho en Japón” se asociaba con productos inferiores, los consumidores estadounidenses compraban bienes nacionales y aceptaban su calidad sin cuestionar.⁸

⁸ IBID PÁG. 9

Sin embargo, durante la década de 1970, el incremento en la competencia global y la disponibilidad de productos extranjeros de mayor calidad llevaron a los consumidores, armados con un acceso mayor a la información, a la consideración cuidadosa de sus decisiones de compra y la demanda de más calidad y confiabilidad en los bienes y servicios a un precio justo. Conforme avanzó la tecnología y los productos se hicieron más complejos, aumentó la probabilidad de que hubiera un problema de calidad.

Las regulaciones de seguridad del gobierno, los retiros de productos y el rápido aumento en los juicios de responsabilidad del producto cambiaron la actitud de la sociedad, de “que el comprador tenga cuidado” a “que el productor tenga cuidado”. Los negocios comenzaron a reconocer que la calidad era vital para su supervivencia. Un vicepresidente de productividad corporativa y calidad de Westinghouse resumió la situación con la cita atribuida a menudo al doctor Samuel Johnson: “Nada concentra la mente de un hombre tan maravillosamente como la expectativa de ser colgado en la mañana”.

Uno de los individuos más influyentes en la revolución de la calidad fue W. Edwards Deming. En 1980, la NBC televisó un programa especial titulado “If Japan Can... Why Can't We?” (“Si los japoneses pueden... ¿por qué nosotros no?”). El programa, con una gran audiencia, reveló el papel clave de Deming en el desarrollo de la calidad japonesa, y pronto su nombre fue una palabra familiar entre los ejecutivos corporativos.

Aunque Deming había ayudado a transformar la industria japonesa tres décadas antes, fue sólo después del programa de televisión que los fabricantes estadounidenses pidieron su ayuda. De 1980 hasta su muerte en 1993, su liderazgo y su experiencia ayudaron a muchas organizaciones estadounidenses a revolucionar su enfoque sobre la calidad.⁹

⁹ IBID PÁG. 10

La calidad se reconoció como una clave para la competitividad mundial y se promovió en toda la industria. La mayoría de las empresas estadounidenses importantes instituyeron extensas campañas de mejora de la calidad, dirigidas no sólo hacia la optimización de las operaciones internas, sino también hacia la satisfacción de los clientes externos.

Xerox, por ejemplo, descubrió que sus competidores japoneses vendían fotocopiadoras pequeñas por el mismo precio que le costaba a ella hacerlas en ese tiempo y, como consecuencia, inició un enfoque en mejorar la calidad en toda la corporación para responder al desafío.

Xerox y su ex director ejecutivo, David Kearns, quien dirigió su iniciativa “Liderazgo a través de la calidad”, tuvieron una influencia importante en la promoción de la calidad entre las corporaciones estadounidenses.

En los cinco años de mejora continua que culminaron con la recepción del Premio Baldrige en 1989, los defectos por cada 100 máquinas disminuyeron en 78%, el mantenimiento no programado en 40%, los costos de manufactura en 20% y el tiempo de desarrollo del producto en 60%; la calidad general del producto mejoró 93% y el tiempo de respuesta de servicio 27%, y la compañía recapturó mucho del mercado que había perdido.

Xerox experimentó un crecimiento sólido durante la década de 1990. Sin embargo, perdió el rumbo en la calidad como un motivador clave del negocio, en gran medida debido a la miopía de la gerencia directiva anterior. Por suerte, un mejor liderazgo corporativo reconoció la crisis y renovó su enfoque y compromiso con la calidad.¹⁰

¹⁰ (Lindsay, 2015)

1.1.6 Primeros éxitos

Conforme los negocios y la industria comenzaron a enfocarse en la calidad, el gobierno estadounidense reconoció lo importante que es para la salud económica de su nación.

En 1984, designó al mes de octubre como el Mes Nacional de la Calidad. En 1985, la NASA anunció un Premio de Excelencia para la Calidad y la Productividad. En 1987 se estableció por una ley del Congreso el Premio Baldrige, una declaración de la intención nacional para proporcionar liderazgo en calidad. El Premio Baldrige se convirtió en el instrumento más influyente para crear conciencia sobre la calidad entre los negocios estadounidenses, y también causó un impacto global significativo.

En 1988, el presidente Reagan estableció el Premio Federal al Prototipo de Calidad y el Premio del Presidente para dependencias gubernamentales.

Desde finales de la década de 1980 y hasta mediados de la de 1990, el interés en la calidad creció a un ritmo sin precedentes. Los fabricantes, al igual que las organizaciones de servicios, hicieron avances significativos en la mejora de la calidad. En la industria automotriz, por ejemplo, los esfuerzos de mejora de los fabricantes estadounidenses redujeron el número de problemas detectados por cada 100 automóviles nacionales en los primeros 60 o 90 días de posesión, de aproximadamente 170 en 1987 a 136 en 1991.

Las brechas entre la calidad japonesa y la estadounidense comenzaron a reducirse, y las empresas estadounidenses recuperaron mucho del terreno que habían perdido. (La tasa ha continuado mejorando y muchos modelos nacionales ahora se clasifican entre los primeros en las encuestas recientes de Calidad Inicial de J. D. Power and Associates.)¹¹

¹¹ IBID PÁG. 12

En 1989, Florida Power and Light fue la primera compañía no japonesa a la que se concedió el codiciado premio Deming de Japón para la calidad; AT&T Power Systems fue la segunda en 1994. Las prácticas de calidad se expandieron al sector de servicios y a las organizaciones sin fines de lucro como escuelas y hospitales. Para 1990, la calidad conducía casi todas las búsquedas de éxito de las organizaciones. Para mediados de la década de 1990 se habían escrito miles de libros profesionales, y las consultorías y capacitación relacionadas con la calidad habían florecido como una industria próspera.

Las organizaciones comenzaron a compartir sus conocimientos y experiencia a través de redes formales e informales. La mayoría de los estados en Estados Unidos instituyeron programas de premiación para reconocer los logros de calidad en negocios, educación, sin fines de lucro y gobierno.

En 1999, el Congreso agregó a los sectores de educación y de atención a la salud sin fines de lucro al Premio Baldrige, y todas las demás organizaciones de este tipo se volvieron elegibles en 2007. (Lindsay, 2015)

1.1.7 De la calidad del producto a la administración de la calidad total

En la década de 1970, una fuerza de tarea de General Electric (GE) estudió las percepciones del consumidor sobre la calidad de varias líneas de productos de GE.15 Encontró que las líneas que tenían una reputación de calidad relativamente mala minimizaban la importancia del punto de vista del cliente, consideraban la calidad como sinónimo de tolerancia estricta y conformidad con las especificaciones, vinculaban¹²

¹² IBID PÁG. 13

los objetivos de calidad con el flujo de manufactura, expresaban los objetivos de calidad como el número de defectos por unidad, y utilizaban sistemas de control de calidad formales sólo en la manufactura.

En contraste, se encontró que las líneas de productos que recibieron elogios enfatizaban la satisfacción de las expectativas del cliente, determinaban sus necesidades por medio de la investigación de mercado, usaban medidas de desempeño de la calidad basadas en el cliente y tenían sistemas de control de calidad formalizados, establecidos para todas las funciones del negocio, no sólo para manufactura.

La fuerza de tarea concluyó que la calidad no debe verse solamente como una disciplina técnica, sino más bien como una disciplina de administración. Es decir, las cuestiones de calidad se extienden a todos los aspectos de la empresa: diseño, ¹³marketing, manufactura, gestión de los recursos humanos, relaciones con proveedores y administración financiera, por nombrar sólo algunos.

Los gerentes se dieron cuenta de que los enfoques que usan para escuchar a los clientes y construir relaciones a largo plazo, desarrollar estrategias, medir el desempeño y analizar datos, recompensar y capacitar a los empleados, diseñar y entregar productos y servicios, y actuar como líderes en sus organizaciones, son los verdaderos facilitadores de la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados del negocio.

En otras palabras, reconocieron que la “calidad de la administración” es tan importante como la “administración de la calidad”. ¹⁴

¹⁴ (Lindsay, 2015)

De este modo, el aseguramiento de la calidad dio paso a la administración de la calidad. Muchos comenzaron a usar el término Q mayúscula (Big Q) para contrastar la diferencia entre administrar la calidad en todos los procesos de la organización en oposición a enfocarse solamente en la calidad de la manufactura (q minúscula o Little q).

Conforme las organizaciones reconocieron el amplio alcance de la calidad, surgió el concepto de administración de la calidad total (ACT; TQM, del inglés total quality management), o simplemente calidad total (CT; TQ, total quality). Una definición de calidad total fue respaldada en 1992 por los presidentes y directores ejecutivos de nueve importantes corporaciones estadounidenses en cooperación con los decanos de los departamentos de negocios e ingeniería de universidades importantes y asesores reconocidos.

La calidad total (CT) es un sistema de gestión enfocado en las personas que aspira al incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real continuamente menor. La CT es un enfoque de sistema total (no un área o programa separado) y una parte integral de la estrategia de alto nivel; actúa de manera horizontal a través de funciones y departamentos, involucra a todos los empleados, desde arriba hasta abajo, y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de suministro y la cadena de clientes. La CT enfatiza el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como clave para el éxito de la organización.

El fundamento de la calidad total es filosófico: el método científico. La CT incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio; la filosofía permanece igual. La CT está anclada en valores que enfatizan la dignidad del individuo y el poder de la acción de la comunidad.¹⁵

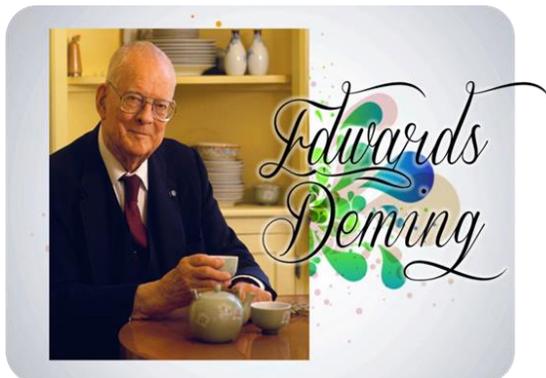
¹⁵ IBID PÁG. 15

Procter & Gamble propuso una definición más concisa: la calidad total es el esfuerzo de mejora, inflexible y continuo de todos en una organización para entender, satisfacer y exceder las expectativas de los clientes. En realidad, el concepto de CT ha existido por algún tiempo. A. V. Feigenbaum reconoció la importancia de un enfoque organizativo exhaustivo de la calidad en la década de 1950 y acuñó el término control de la calidad total.¹⁷ Los japoneses adoptaron el concepto de Feigenbaum y lo renombraron control de la calidad en toda la compañía.

El término administración de la calidad total fue desarrollado por el Comando de Sistemas Aéreos de la Naval de Estados Unidos (U.S. Naval Air Systems Command), para describir su enfoque estilo japonés para la mejora de la calidad que se basa en la participación de todos los miembros de una organización a fin de mejorar sus bienes, servicios y cultura. (Lindsay, 2015)

1.1.8 Los grandes Gurús de la Calidad

EDWARD DEMING (1922)



Para Deming la calidad está definida como: “Un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido”.¹⁶

¹⁶ <http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com/p/maestros-y-sus-aportes.html>

Su Filosofía

Uno de sus aportes fundamentales es el de la Mejora Continua.

La filosofía Deming se basa en los catorce principios gerenciales, que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad.

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.
3. Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.
4. Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.
6. Instituir el entrenamiento de habilidades
7. Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.
8. Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.
9. Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación win-win. Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.¹⁷

¹⁷ IBID PÁG. 17

10. Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los empleados poco pueden hacer.¹⁸
11. Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.
12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.
14. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.

Bases de la filosofía de Deming

-  Descubrir mejoras: Productos / Servicios.
-  Reducir incertidumbre y variabilidad en los procesos.
-  Para poder evitar variaciones propone un CICLO.
-  A mayor CALIDAD mayor PRODUCTIVIDAD.
-  La administración es la responsable de la mejora de la CALIDAD.

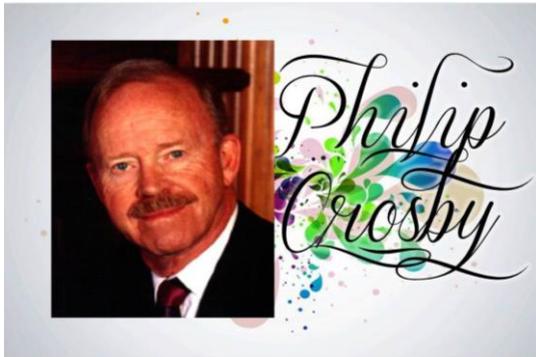
PHILIP CROSBY (1926)

Para Crosby la calidad es gratis, definiéndola como:

-  “conformidad con los requerimientos” e indicando que el 100% de la conformidad es igual a cero defectos.
-  “Hacerlo bien a la primera vez”
-  “Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”

¹⁸ IBID PÁG. 18

- ✚ “Promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez”



Su Filosofía

Cero defectos, se enfoca a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.

Las empresas despilfarran recursos realizando incorrectamente procesos y repitiéndolos.

Para conseguir trabajar sin defectos es preciso:

- ✚ Una decisión fuerte de implantación.
- ✚ Cambio de cultura o del entorno de trabajo.
- ✚ Actitud de apoyo de la dirección.

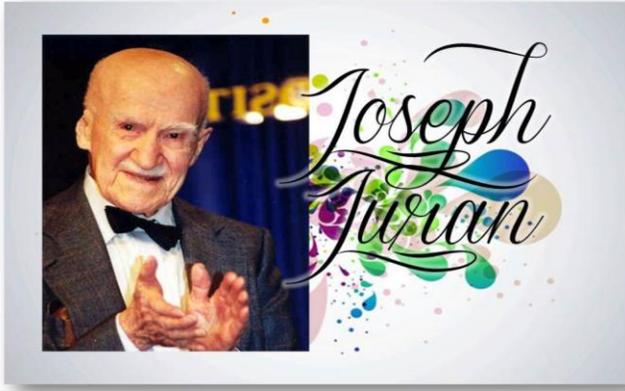
La calidad lo resume en cuatro principios absolutos:

- ✚ Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
- ✚ El sistema de calidad es la prevención.
- ✚ El estándar de desempeño es cero defectos.¹⁹

¹⁹ <http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com/p/maestros-y-sus-aportes.html>

✚ La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

JOSEPH MOSES JURAN (1904)



Para Juran la calidad es lo: "Adecuado para el uso", también la expresa como "la satisfacción del cliente externo e interno".

SU FILOSOFÍA

Los administradores superiores deben involucrarse para dirigir el sistema de calidad.

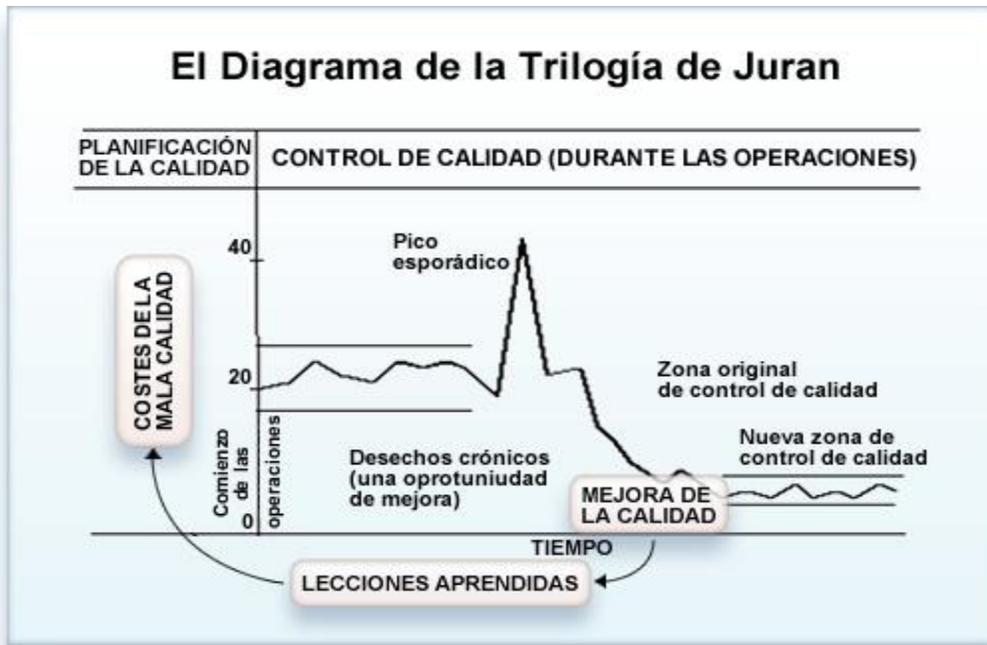
Los objetivos de la calidad deben ser parte del plan de negocio.

Trilogía de la Calidad:

Unos de los aportes clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear, controlar y mejorar.²⁰

Figura 1

²⁰ IBID PÁG. 20



Fuente: Tomada de la base de datos de la UFG

KAOURU ISHIKAWA (1915)



Desempeñó un papel relevante en el movimiento por la calidad en Japón debido a sus actividades de promoción, y su aporte en ideas innovadoras para la calidad.²¹

Se le reconoce como uno de los creadores de los círculos de calidad en Japón (grupos de personas de una misma área de trabajo que se dedican a generar mejoras).

²¹ IBID PÁG. 21

El diagrama de causa y efecto también se denomina diagrama de Ishikawa, debido a que fue él quien lo empezó a usar de forma sistemática.

Diagrama de ISHIKAWA (causa y efecto/ espina de pescado)

Es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que posiblemente contribuyan a que exista. Relaciona el efecto con sus causas potenciales.

Ventajas:

- ✚ Hacer un diagrama de Ishikawa es un aprendizaje en sí (se logra conocer más el proceso o la situación).
- ✚ Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el diagrama.
- ✚ Muestra el nivel de conocimiento técnico que se ha logrado sobre el proceso.
- ✚ Sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y cómo se relacionan entre sí, con lo cual la solución de un problema se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad.²²

SHIGEO SHINGO (1909)

²² <http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com/p/maestros-y-sus-aportes.html>



Autor japonés de Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka –Yoke System (1986), un libro que se centra en la mejora y la prevención de errores de calidad. Está muy orientado hacia la idea de que la calidad puede obtenerse sólo si el proceso de manufactura se diseña y opera con estándares ideales.

Sistema POKA - YOKE

Consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para establecer la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir, esto se debe inspeccionar en la fuente para detectar a tiempo los errores.

Un sistema Poka-Yoke posee dos funciones:

1. Hacer la inspección al 100%. de las partes producidas
2. Si ocurren anomalías puede dar retroalimentación y acción correctiva²³

1 .2 .1 La calidad no cuesta

²³ IBID PÁG.23

La calidad es un arte y no cuesta, más bien es capaz de generar utilidades, por ende si se logra tener un enfoque o una visión clara para asegurarla, podría significar un crecimiento económico, prestigio y exclusividad. Es como crear un sello distintivo de gran valor.

Mediante las pautas a seguir para lograr asegurar la calidad, se puede conocer a fondo los grandes y fructíferos beneficios de la misma. La calidad se puede alcanzar, así como medir, además de que resulta un factor rentable.

1.2.2 Asegurar la calidad

Primero, era necesario convencer a la alta dirección y, por tanto, a todos los niveles administrativos, de que consideraran a la calidad como una parte directriz del negocio; una parte tan importante como las demás. Segundo, tenía que hallar una forma para explicar en qué consistía la calidad, de tal manera que todo mundo la entendiera y la apoyara con entusiasmo. Tercero, necesitaba colocarme en una posición donde tener una plataforma para conquistar al mundo, en nombre de la calidad.

La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo. La calidad es un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Cuatro objetivos para el programa de calidad

-  Implantar un programa competente de administración de la calidad en cada sector, tanto de manufactura como de servicio.²⁴

-  Eliminar problemas imprevistos causados por no cumplir con los requisitos.
-  Reducir el costo de la calidad.

²⁴ (Crosby, 1987)

 Hacer que la Empresa se convierta en el estándar mundial de calidad.

La calidad tendría que ser reconocida como auténtica "primera entre iguales"; el hábito de hacer las cosas bien desde la primera vez tendría que convertirse en rutina. Participación de la dirección. El nombre correcto para este pilar es "participación" en lugar de "apoyo". Esta dice que calidad significa algo bueno; que no es medible; que el error es inevitable; y que a la gente no le interesa en lo más mínimo hacer las cosas bien desde el principio.

1.2.3 “La calidad puede no ser lo que piensas”

Existen cinco supuestos erróneos de lo que es la calidad, el primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. La palabra "calidad" se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como "buena calidad", "mala calidad" y aquella atrevida expresión moderna de "calidad de vida". "Calidad de vida" es un cliché porque cada persona que la escucha supone que quien la formula quiere decir con exactitud lo que ella entiende con esa frase.

Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos, y entonces podemos ya definir la calidad. A través de todo este libro, siempre que encuentre la palabra "calidad" léala como "cumplir con los requisitos".

El segundo supuesto erróneo es el de que la calidad es intangible y, por tanto, no es medible. La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, como hemos dicho, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos, el costo de hacer las cosas mal.²⁵

Estos costos están divididos en categorías de prevención, evaluación (o detección) y falla.

²⁵ IBID PÁG. 25

El tercer supuesto erróneo es creer que existe una "economía" de la calidad. La excusa más frecuente dada por los gerentes para no hacer nada es la de que "nuestro trabajo es diferente". Lo que quieren decir es que no pueden pagar lo que les cuesta hacerlo bien. La palabra "calidad" y señalar que siempre es más barato hacer bien las cosas desde la primera vez.

El cuarto supuesto que ocasiona problemas es aquel que dice que todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial aquellos del área de producción. Es un hecho comprobado que individuos de la clase media y alta cometen tantos crímenes como la gente de las clases económicas bajas.

El quinto supuesto erróneo es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad. Esos que insisten en que el "problema de calidad" es debido a que el departamento de calidad cometió algún error, están cargando con problemas ajenos.

1.2.4 El cuadro de madurez de la administración de la calidad

Usando el cuadro de madurez de la administración de la calidad, incluso aquel gerente que no tenga formación profesional en calidad podrá determinar cuál es la situación de una operación desde el punto de vista de la calidad. Todo lo que se requiere es el saber que está sucediendo. La calidad es demasiado importante como para dejársela a los profesionales de la calidad. Estos profesionales deben dirigir el proceso, pero la puesta en práctica de la calidad es la oportunidad y obligación de quienes dirigen la operación.²⁶

Este método requiere de ocho a diez años desde la primera conversación hasta la implantación integral de un proceso de calidad. Nunca debe asumirse que el proceso

²⁶ IBID. PÁG.26

continuará prosperando por sí solo. Cada día requiere la identificación, y eliminación de nuevas amenazas.

El cuadro está dividido en cinco etapas de madurez

Etapa 1: Incertidumbre es en realidad confusa y sin compromisos. La dirección desconoce a la calidad como una herramienta útil para la administración. La incertidumbre sitúa a la ligera la función de la calidad en las entrañas de uno de los departamentos operativos: producción, administrativo, operaciones, ingeniería etc.

Etapa 2. Despertar, es más placentera pero menos frustrante. Aquí la dirección empieza a reconocer que la administración por la calidad puede ayudar, pero no está dispuesta a dedicar tiempo y dinero necesario para ponerla en marcha. El despertar no ha despertado lo suficiente para reconocer que administrar la calidad requiere algo más que entender los aspectos técnicos de un producto o servicio.

Etapa 3. Ilustración aparece con la decisión de seguir adelante y en realidad poner en marcha un proceso mal, regulado, genuino, de mejoramiento de la calidad. Con el establecimiento de políticas de calidad, y el admitir que nosotros originamos nuestros propios problemas, al tomar este compromiso, es necesario que ilustración establezca su departamento de calidad como una unidad funcional equilibrada y bien organizada.

Etapa 4. Sabiduría es algo enteramente distinto, aquellos íntimamente vinculados a esta etapa, y de los cuales no hay muchos, se encuentran preguntándose porque solían tener todos esos problemas y porque el departamento de calidad siempre vivió en casa ajena.²⁷

Este es el punto que cada administración pública lucha por alcanzar, pero, por lo general, no lo logra porque el tiempo se le agota antes de alcanzarlo. Sabiduría es la

²⁷ (Crosby, 1987)

etapa en la cual la compañía tiene la oportunidad de hacer permanentes los cambios. Por esta razón, puede ser la etapa más crítica de todas.

Etapa 5. Certeza considera que la administración de la calidad es una parte absolutamente esencial de la dirección de la compañía. De hecho, el jefe de la calidad es un miembro del comité de dirección. En las compañías en la etapa de certeza, el manejo de los problemas se convierte casi en un arte perdido. El sistema de prevención de certeza es tal que no llegan a presentarse sino muy pocos problemas de importancia. El costo de la calidad se abatió al grado de que consiste casi por completo en los sueldos de los miembros del departamento de calidad y los costos de verificación.

La prevención, no es difícil de lograr, lo difícil es lograr la aceptación. Requiere habilidad para convencer a la gente de que les ocurrirán cosas malas si no actúan a tiempo. Esto es lo frustrante del asunto.

La manera en que se ve la calidad ha sido errada durante años, siempre se ha visto a la administración de la calidad como una operación subjetiva, difícil de medir. Esto sucede porque ha sido relegada al papel de un procedimiento orientado a producir resultados, en lugar de una operación de planeación. La administración de la calidad se ha vuelto demasiado importante para dejarla al azar. Pero si la calidad ha de ser primera entre iguales, entonces la gerencia deberá disponer de medios para medir y controlarla.

Por ejemplo, la administración de la calidad en su más puro sentido. Su propósito es establecer un sistema y una disciplina gerencial que eviten fallas en el ciclo de operación de la compañía.²⁸

Para lograr esto, tiene que actuar ahora sobre las situaciones que, a la larga, puedan ocasionar problemas, actúe ahora para luego recibir la recompensa. La dirección tiene

²⁸ (Crosby, 1987)

que invertir dinero este año para conducir problemas de calidad con el objeto de que no haya problemas dentro de dos años.

1.2.5 Comprensión y actitud de la dirección

Después de un largo análisis sobre los distintos conceptos de calidad y enfocados a lo que hacían en su empresa, llegaron a la conclusión de que para ellos calidad significa cumplimiento, el no cumplir con los requisitos es ausencia de calidad.

En su concepto no se iban a aceptar criterios personales sobre si las características eran buenas o no lo eran, simplemente o se cumple con los requisitos o no se cumple. Puso un ejemplo en donde aplico el concepto que expuso, este ejemplo se relacionaba con la empresa en donde él trabajaba, comenta que debido a la carga de trabajo mandaron maquilar un producto, y la maquiladora no pudo hacer el producto aun con los manuales y planes, los planos estaban mal pero el producto si podía ser fabricado en su compañía por que los artesanos que trabajaban ahí ya tenían ciertos trucos para adecuar el producto, esto no estaba bien, no podían dejar la compañía en manos de los artesanos, así que decidió cambiar las cosas, hizo un ejercicio con el personal de la compañía y llegaron a la conclusión de que un “pedido escrito de modo correcto tiene más probabilidades de cumplir con los requisitos”.

Los aportes que hace a mis funciones la responsabilidad

Uso del Cuadro

A consecuencia de la experiencia antes descrita Austin dio el paso de Incertidumbre a Despertar, se dio cuenta de que había un mejor camino, no entendía todo lo ²⁹

que estaba sucediendo, pero sí se percataba de un cambio de estilo. Su actitud había cambiado y actitud es la esencia del entendimiento gerencial.

²⁹ (Crosby, 1987)

Incertidumbre

Las personas que están en la etapa de Incertidumbre tienden a culpar al departamento de calidad por los problemas con la calidad. La Incertidumbre vive en el presente. La prevención de problemas no es en realidad parte de la operación de Incertidumbre, dado que, para prevenir, se debe mirar hacia el futuro. La calidad en esta etapa consta de inspectores y examinadores de productos que son revisados conforme se van fabricando.

La gerencia espera que estas personas no dejen salir del taller aquellas cosas que estén "muy" mal. La idea de Incertidumbre es hacer todo lo que haya que hacer para encontrar y resolver el problema de ahora y dejar los problemas de mañana para después.

Despertar

A lo que realmente teme "Despertar" es comprometerse con el futuro. "Incertidumbre" desconoce el futuro, así que no le molesta. "Despertar" sí lo conoce, y le molesta. Las personas en etapa de "Despertar" están más dispuestas a hablar de acciones correctivas a largo plazo y permiten que ocurran de vez en cuando. Sin embargo, aún no están dispuestas a gastar dinero en un programa de calidad.

Ilustración

Lo primero que se nota cuando la gerencia entra en la Ilustración es relajamiento de la tensión. De pronto empieza la comunicación y disminuyen las actitudes de defensa. En esta etapa se deja claro que todos tienen que participar, la alta dirección tiene que darle apoyo a la administración de la calidad.³⁰

Sabiduría

En esta etapa las personas participan activamente en el programa. En esta etapa se puede usar el BAD (Peso por Día), es un programa de 5 semanas en donde se le solita

³⁰ IBID PÁG. 30

al personal ideas para ahorrar un dólar diario eliminando algún gasto innecesario, los ahorros son reales, pero el objetivo primordial de este programa es la comunicación y la moral de los empleados.

Certeza

En esta etapa se ha alcanzado la prevención total de defectos, los errores simplemente ya no ocurren. La manera más segura de hacer recapacitar al personal de operación y demás personal administrativo es ponerlos en contacto con alguien en quien puedan creer (el director). Es por eso que se debe empezar por convencer al director de implantar un sistema de calidad y si este está convencido, el personal creerá.

El autor nos cuenta una historia de cuando fue a visitar a un amigo dueño de un hotel, para darle el visto bueno de la administración del hotel. Cuando el autor llegó al hotel empezó con problemas, no encontró estacionamiento, el portero no sabía darle indicaciones, la recepcionista fue grosera, el botones se tardó mucho tiempo, ascensor, no servía entre otras cosas.

El dueño del hotel le preguntó al autor sobre que le parecía el hotel y la habilidad gerencial que tenía para administrarlo, obvio el autor no pudo decirle lo mal que veía su hotel. Un tiempo después el dueño del hotel le habló al autor para comentarle que iba a vender su hotel y que iba a ser demolido, que ya no era rentable. Es evidente que su hotel quebró y no le quedó otra opción, lo que yo considero fatal es que nunca aceptó que no fue que el hotel no estuviera bien ubicado simplemente no tenía un buen sistema de calidad.³¹

1.2.6 Estado de la organización para la calidad

Para organizar una compañía es necesario dar directrices y órdenes, sobre todo en el

³¹ IBID PÁG. 31

caso en que ésta conste de varias divisiones o diferentes actividades. Es esencial que cada función sea establecida con algún orden para poder ser medida y controlada. Este es el propósito de desarrollar un manual de políticas y prácticas normativas. Si se establece una política clara que abarque todas las operaciones de calidad se evitara muchos problemas.

Las operaciones de calidad deberán situarse al mismo nivel jerárquico que los departamentos que deben evaluar. El gerente de calidad deberá tener fácil acceso a la dirección intelectual de la compañía. El gerente de calidad debe prevenir los problemas enfrentándolos y aconsejando prudencia o cambio de dirección a tiempo.

Los gerentes de calidad que triunfan son los que saben que la forma de concientizar a la gente con respecto a la calidad es haciéndola sentirse a gusto con los conceptos de calidad y mostrándole cómo reconocer lo que pueden obtener por ser leales al concepto.

La base de todo programa de calidad son los datos recabados a través de la inspección mecánica y visual que permite evaluar el estado del producto o servicio. la mayoría de las operaciones de inspección forman un grupo separado de control de calidad encargado de vigilar los resultados. Este grupo siempre encuentra un 10% defectuoso que no vio el inspector.

Parte de la función de aceptación se logra con equipo mecánico o electrónico de prueba usado para determinar la integridad funcional del producto. Se mide el funcionamiento del producto a todos los niveles, el único propósito de estas pruebas es determinar si el producto funcionará conforme a sus especificaciones básicas.³²

Casi todas las compañías compran productos, materiales o servicios en un monto igual a alrededor del 50% de sus ventas. Estos materiales o servicios que ingresan de continuo a la compañía, hacen necesaria una dedicación a la prevención de defectos y

³² (Crosby, 1987)

aceptación del producto que por lo general se subestima. Es por eso que se tiene que establecer una Ingeniería de la calidad del proveedor que se encargará de evaluar a los proveedores y elegir el mejor.

1.2. 7 Manejo de los problemas

Hay que saber enfrentar los problemas, uno de los puntos primordiales es que los problemas para poder resolverse adecuadamente deben anunciarse y explicarse a los afectados con la finalidad de elaborar un plan de acción. Cuando un negocio desea manejar problemas con el propósito de resolverlos, deben crear dentro de sus paredes una sociedad abierta que esté imbuida de los conceptos básicos de integridad y objetividad.

La integridad se entiende como la actitud general de que “aquí nosotros hacemos bien las cosas porque esa es nuestra política y porque eso es lo correcto”. La objetividad se obtiene al no culpar a individuos por los problemas. El trabajo es lo que falló no el individuo. La mayoría de los problemas tienen solución, de vez en cuando uno se encuentra con algo que no tiene solución, entonces se toma una decisión, se acepta la situación y la vida y el trabajo continúa.

En este caso en el área de producción se presentaban muchos problemas, casi la mayoría de los productos tenían que pasar al área. En este caso en el área de producción se presentaban muchos problemas, casi la mayoría de los productos tenían que pasar al área de reparación para que les corrigieran los errores de reparación³³

para que les corrigieran los errores, el supervisor tuvo que tomar medidas para corregir esos errores ya que sus jefes no le dieron opción.

³³ (Crosby, 1987)

El supervisor hizo labor de investigación para determinar porque los productos salían con tantos errores, y después de platicar con sus subordinados ellos también le ayudaron a analizar los problemas, cuando determinaron cuales eran las causas, se les dieron soluciones que funcionaron muy bien, la identificación de problemas y corrección pronto se convirtieron en rutina, y hubo menos trabajo en el área de reparación; se empezó a eliminar atrasos y la operación volvió a estar dentro del presupuesto.

En este caso igual se presentan problemas en el área de producción, existen productos defectuosos, ausentismo, retrasos, etc. El jefe de producción le pide a su jefe que tiene que tomar acciones al respecto y le muestra algunas posibles soluciones, solo que tiene que convencer al jefe de ambos de que implementara esas acciones.

Se pusieron a analizar graficas de ejercicios pasados referentes a los problemas que tenían actualmente, y Charlie llego a la conclusión de que sus problemas eran un caso típico de causa y efecto, decidió utilizar esas graficas de tendencias para determinar lo que pasarían las siguientes semanas, George no creía en que eso podía pasar, así que Charlie le aposto a que él podía predecir qué pasaría con tan solo analizar las gráficas de tendencias, una semana después que se mostraron los resultados, efectivamente Charlie había acertado en todos los puntos, Charlie dijo que si se podían averiguar cómo sucedieron los problemas en el pasado, entonces podrían aprender cómo prevenirlos en el futuro, programa de Cero Defectos. George decidió probar y en unos cuantos días Charlie pudo reportarle con agrado a su jefe que la situación había mejorado mucho.³⁴

1.2.8 Costo de la calidad

La calidad no cuesta (es gratis), pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de

³⁴ IBID PÁG. 34

sistema aprobado de medición. La calidad siempre ha adolecido de la falta de un método obvio de medición no obstante del hecho de que tal sistema fuera desarrollado por General Electric en la década de 1950 como una herramienta para determinar la necesidad de tomar medidas correctivas en una línea.

En un curso que tomé recuerdo un caso, en el que se comparaban dos líneas de productos tomando como base el costo de calidad. La profesión de calidad, sin embargo, se mantiene fiel a los mismos conceptos de dirección que los hacen ser inadecuados, de tal forma que la medición del costo de la calidad nunca fue en realidad implantada excepto de vez en cuando por algún radical. La primera vez que se hizo en toda una compañía una medición de la calidad calculada y reportada por el contralor, fue probablemente en el programa ITT instituido a mediados de la década de 1960. Al calcular juntos los costos que se agrupan de manera fácil, tales como correcciones, desperdicio, garantía, inspección y prueba, se pudo demostrar una acumulación de gastos que hizo que el gerente de línea nos escuchara.

Esto nos condujo a poner en marcha programas más sofisticados de dirección por Todo lo que en realidad necesita es suficiente información para demostrarle a su gerencia que reducir el costo de calidad es, de hecho, una oportunidad para incrementar las utilidades sin elevar las ventas, comprar equipo nuevo o contratar personal nuevo.

El primer paso consiste en sumar los costos completamente cargados de (1) todos los esfuerzos que implica hacer de nuevo el trabajo, incluyendo el trabajo de oficina; (2) todos los desperdicios; (3) garantía (incluyendo el manejo dentro de la planta de las devoluciones); (4) garantía después del servicio; (5) manejo de quejas;³⁵ (6) inspección y prueba y (7) otros costos por errores, tales como avisos de cambios en la ingeniería, cambios en las órdenes de compra, etc. Es normal sacar tan sólo un tercio del costo real, la primera vez que lo intente.

³⁵ (Crosby, 1987)

Los costos de prevención son el costo de todas las actividades llevadas a cabo para prevenir defectos en diseño y desarrollo, compras, mano de obra y otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. También se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización.

Los requisitos incluyen especificaciones de mercadotecnia y clientes, así como documentos de ingeniería e información pertinente a procedimientos y procesos. Son relevantes todos los documentos que describen el cumplimiento del producto o servicio con los requisitos.

Son elementos específicos los siguientes: Inspección y prueba de prototipos, análisis del cumplimiento con las especificaciones de producción, Vigilancia del proveedor, Inspección y prueba de recepción Aceptación del producto, aceptación del control del proceso, Inspección de empaque estado de la medición y reportes de progreso.

Los costos de falla están asociados con cosas que se ha encontrado que no se ajustan o se desempeñan conforme a los requisitos, así como con la evaluación, disposición y los aspectos de asuntos del consumidor que originan tales fallas.³⁶

Criterios para la excelencia en el desempeño

El examen del Premio Baldrige se basa en un conjunto de criterios rigurosos, denominados criterios para la excelencia en el desempeño, diseñados para exhortar a las empresas a mejorar su competitividad con el uso de un método alineado con la administración del desempeño organizacional que resulta en: (Lindsay, 2015)

- ✓ Un valor cada vez mayor para los clientes, lo que genera gran éxito en el mercado.
- ✓ Desempeño y capacidades generales mejores de las compañías.

³⁶ IBID PÁG. 36

- ✓ Un aprendizaje organizacional y personal.

Los criterios consisten en un conjunto jerárquico de categorías, artículos y ámbitos que deben abordarse. A continuación se describen las siete categorías y una breve explicación de cada una.

1. Liderazgo: como la primera de las siete categorías, significa la importancia crucial del liderazgo para el éxito en los negocios. Se concentra en las acciones de los ejecutivos de nivel superior para crear una organización sostenible y de excelente desempeño con un enfoque en los negocios, el cliente y la comunidad.

2. Planificación estratégica: esta categoría trata la forma en que una organización desarrolla objetivos y planes de acción estratégicos. Se analiza la forma en que una organización convierte los objetivos estratégicos en planes de acción. También se examina cómo evalúa el progreso en relación con estos planes. La meta es garantizar que las estrategias se desplieguen debidamente para la consecución de la meta.

3. Enfoque en el cliente: en esta categoría se examina la forma en que una organización hace partícipes a sus clientes en la obtención de un éxito de largo plazo en el mercado y cómo construye una cultura enfocada en el cliente. El objetivo es reunir información significativa para superar las expectativas de los clientes.

4. Medición, análisis y administración de conocimientos: esta categoría se ubica como fundamento para todas las demás en el marco de los sistemas en los que se basa la filosofía Baldrige y constituye una estructura de retroalimentación fundamental que vincula los resultados de los negocios. El objetivo es aumentar la eficiencia y efectividad organizacionales y estimular la innovación.³⁷

5. Enfoque en la fuerza laboral: esta categoría analiza la forma en que una organización crea un ambiente eficaz y de apoyo para su fuerza laboral. Se han

³⁷ (Lindsay, 2015)

diseñado para fomentar un elevado grado de desempeño, para abordar las competencias centrales, lograr los planes de acción y garantizar la sostenibilidad organizacional.

6. Enfoque en las operaciones: en esta categoría se analiza cómo una organización diseña, administra y optimiza sus sistemas y procesos de trabajo para proporcionar valor al cliente y alcanzar el éxito y la sostenibilidad organizacionales.

7. Resultados: la categoría de resultados proporciona un enfoque en los resultados que abarca la valoración objetiva y la evaluación por parte de los clientes de las ofertas de productos de una organización, lo mismo que la evaluación de los procesos medulares y las actividades de mejoramiento de los procesos; los resultados enfocados en el cliente, los de la fuerza laboral y los del gobierno; el sistema de liderazgo y de responsabilidad con la sociedad, así como el desempeño financiero y de mercado general.

Con este enfoque se mantienen los propósitos de los criterios: valor superior de las ofertas como las perciben los clientes y el mercado; desempeño organizacional superior como se refleja en los indicadores de operaciones, de la fuerza laboral, legales, éticos, sociales y financieros; y el aprendizaje organizacional y personal.

La categoría 7 entonces brinda información en “tiempo real” (mediciones del progreso) para la evaluación y el mejoramiento de los procesos y los productos, en alineación con la estrategia organizacional general.³⁸

Una de las cosas que los criterios no hacen es recomendar herramientas, técnicas, tecnologías, sistemas o puntos de partida específicos en relación con la calidad, y tampoco se asocian con ninguna filosofía de control de la calidad. Se exhorta a las compañías para que diseñen y demuestren métodos creativos, adaptativos y flexibles para cumplir con los requisitos básicos. Los beneficiarios del Premio Baldrige han

³⁸ (Lindsay, 2015)

desarrollado distintos métodos innovadores que ahora utilizan de manera común muchas otras organizaciones.

Los Criterios Baldrige se basan en un conjunto de principios fundamentales, denominados Valores y conceptos centrales:

- ✓ Liderazgo visionario
- ✓ Excelencia enfocada en el cliente
- ✓ Aprendizaje organizacional y personal
- ✓ Valoración de integrantes de la fuerza laboral y socios
- ✓ Agilidad
- ✓ Enfoque en el futuro
- ✓ Administrar para la innovación
- ✓ Administrar por medio de hechos
- ✓ Responsabilidad con la sociedad
- ✓ Enfoque a los resultados y creación de valor
- ✓ Perspectivas de los sistemas

Medición para el control de calidad

La medición es el acto de recabar datos para cuantificar los valores de productos, servicios, procesos y otros instrumentos de negocios. Las medidas y los indicadores se refieren a los resultados numéricos que se obtienen de la medición.³⁹

Por ejemplo, la presencia o ausencia de defectos cosméticos, como abolladuras o rayones en el grifo de una cocina, podrían evaluarse con una inspección visual. Una medición de la calidad que derivaría de esa inspección es el porcentaje de grifos que tienen defectos cosméticos.

A manera de ilustración adicional, sería posible medir con un micrómetro los diámetros de los cojinetes de bolas mecanizados; algunas mediciones de la calidad serían el

³⁹ (Lindsay, 2015)

diámetro promedio y la desviación estándar de una muestra de cojinetes de bolas. En el caso de los servicios, ejemplos de mediciones de la calidad serían el porcentaje de pedidos que se llenan con precisión y el tiempo que toma completar y transportar el pedido de un cliente.

El término indicador en general se utiliza para las mediciones que no constituyen una medida directa o exclusiva del desempeño. Por ejemplo, aunque usted no puede medir directamente la insatisfacción, puede utilizar la cantidad de quejas o de clientes perdidos como indicadores de este aspecto.

Las mediciones que se utilizan en el control de calidad corresponden a una de dos categorías. Una medición por atributos caracteriza la presencia o ausencia de disconformidades en una unidad de trabajo, o la cantidad de disconformidades en dicha unidad. Las mediciones de atributos a menudo se reúnen con base en una inspección visual y se expresan como proporciones y cuentas.

El segundo tipo de medición se denomina medición variable.⁴⁰

Las mediciones variables se aplican a las cantidades dimensionales como longitud, peso y tiempo, o a cualquier valor en una escala de medición continua. Las mediciones variables en general se expresan con medidas estadísticas como promedios y desviaciones estándar.

Recabar datos de atributos es más sencillo que reunir datos variables debido a que la evaluación por lo común puede hacerse con más rapidez mediante una simple inspección o cuenta, en tanto que los datos variables exigen el uso de cierto tipo de instrumento de medición.

Sin embargo, en sentido estadístico, la medición de atributos es menos eficiente que la medición variable; es decir, la de atributos exige un tamaño de muestra mucho más grande que la medición variable para obtener la misma cantidad de información

⁴⁰ (Lindsay, 2015)

estadística. Esta diferencia puede volverse significativa cuando la inspección de cada artículo lleva mucho tiempo o resulta costosa.

Aun cuando el comportamiento humano es fácilmente observable, la tarea de describir y clasificar las observaciones es bastante más difícil. El principal obstáculo radica en desarrollar definiciones operacionales para cortesía, prontitud, competencia, etc.

La definición de estas características de calidad se realiza de mejor manera al comparar el comportamiento con normas bien definidas. Por ejemplo, una norma de “cortesía” quizá sea abordar al cliente como “señor” o “señora”.⁴¹

1.2.9 SIDOCAL

El Sistema Dominicano para la Calidad (SIDOCAL), Ley 166-12, es fundamental para la implementación de una cultura de calidad, que facilita y garantiza el cumplimiento de los requisitos de seguridad y calidad, exigidos en los mercados nacionales e internacionales, y establece toda la infraestructura que involucra el funcionamiento eficiente de las actividades de normalización, metrología, y acreditación.

La ley 166-12 está orientada al cumplimiento de estándares en función de la calidad, constituyendo controles sobre la producción para consumo local así como para bienes importados que preserven la salud humana, animal y vegetal, la seguridad ciudadana y la conservación del medio ambiente.

Está orientada a promulgar, establecer y promover una cultura de calidad que garantice el cumplimiento de los estándares demandados por los mercados tanto a nivel⁴²

⁴¹ (Lindsay, 2015)

⁴² <http://indocal.gob.do>

local como en el extranjero, facultando a las empresas dominicanas insertarse a nivel internacional de manera competitiva.

Beneficios:

- ✓ Normaliza toda labor en función de la producción de bienes y servicio, garantizando un alto rendimiento de calidad
- ✓ Simplifica el desempeño de los estándares de calidad en el extranjero.
- ✓ Concientiza a las empresas y a los ciudadanos Dominicanos sobre la relevancia de una formación de calidad.
- ✓ Custodia o preserva el bienestar del ecosistema
- ✓ Provee credulidad en la estipulación de los bienes y servicios.

Importancia para el país:

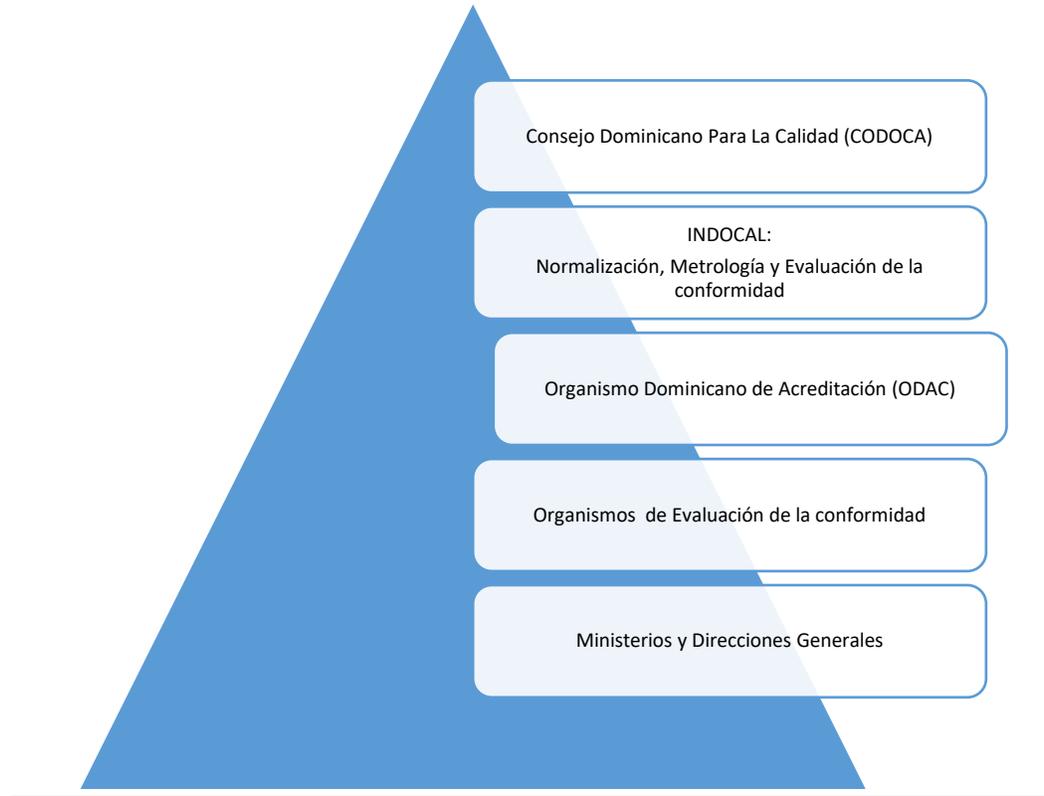
- ✓ Garantizar la confiabilidad, inocuidad y seguridad de productos, procesos, sistemas e instalaciones.⁴³
- ✓ Posicionar mejor nuestros productos y servicios en los mercados extranjeros.
- ✓ Asegurar la trazabilidad de las mediciones nacionales a patrones de medición primarios, de la mayor exactitud.

Estructura del SIDOCAL:

En la figura No. 2, la cual mostramos a continuación, se puede visualizar claramente cómo está estructurado el Sistema Dominicano para la Calidad.

⁴³ <http://indocal.gob.do>

Figura 2



Fuente: <http://indocal.gob.do>

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. CASO ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS.

2.1.1 Conceptualización de la calidad

La calidad es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción⁴⁴

⁴⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

La calidad es una propiedad inherente del sistema de producción o de operaciones empleado, a mayor madurez más cercano se estará de cumplir con los requisitos del cliente. Dentro de los sistemas de producción Monozukuri, Lean Manufacturing y Sistema de producción Toyota, la medición de la calidad se considera un indicador táctico en conjunto con el plazo y el costo.

Desde una perspectiva de valor:

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

Definición de la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos.”.⁴⁵

⁴⁵ IBID PÁG. 45

Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

La Sociedad Americana para el Control de Calidad, (ASQC), considera la calidad como la totalidad de las funciones y características de un producto o servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de cierto usuario.

Para la Organización Europea para el Control de Calidad, (EOQC), la calidad de un producto o servicio representa el grado en que se cubren las exigencias del cliente al cual va destinado y es el resultado de la calidad del diseño y la calidad de la producción.

En la actualidad, inicios del Siglo XXI, el desarrollo conceptual y metodológico de la calidad ha tenido avances muy grandes, al ampliar sus horizontes a concepciones más profundas como el Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Integral, los Sistemas Integrados de Gestión, entre otros, y al tener desarrollos de herramientas e instrumentos que facilitan y hacen más efectiva su implementación, hacia el logro de resultados exitosos de manera sostenida y sostenible.

La clave de todo lo anterior radica en entender claramente la diferenciación entre Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad.

Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización. Cuando se habla de gestión, se refiere a un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que se considera un "organismo vivo"; se habla de integridad ⁴⁶

⁴⁶ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532168>

al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma. Es precisamente ese sistema de gestión el que se debe hacer con altos niveles de calidad, y se refiere entonces de calidad de la gestión, donde ambas palabras, calidad y gestión, tienen gran peso y significado.

De otro lado, hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización; por mencionar algunos, tienen gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos, gestión de la tecnología, los cuales se deben soportar en instrumentos y herramientas que respondan de la mejor forma a las necesidades específicas de cada organización, y están disponibles cada vez de manera más amplia y diversa en el mercado nacional e internacional.

Y para ser nombrado de manera resaltada y priorizada, se debe también hacer gestión de la calidad, la cual se orienta fundamentalmente al aseguramiento de los niveles de calidad de los productos y/o servicios; hay diferentes formas y niveles de rigor en que puede hacerse esta gestión, como por ejemplo normas ISO de la serie 9000, sistemas Seis Sigma, Teoría de Restricciones, Tableros Balanceados de Control, Manufactura Esbelta, Gerencia del Servicio, etc.

Todo lo anterior debe constituir un sólo sistema, que se puede denominar un Sistema de Gestión Integral, tal vez la concepción más moderna que existe sobre los enfoques y prácticas de la calidad, aplicable a todo tipo de organizaciones, y que le ayuda a dar sentido y efectividad a la utilización de diferentes herramientas.⁴⁷

⁴⁷ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532168>

2.1.2 Fundamentos teóricos de un SGC

Con el transcurso del tiempo las empresas han tenido que enfrentarse a una competencia que día tras día es más agresiva, los usuarios o consumidores de los servicios se vuelven cada vez más exigentes y un tanto enrevesados, la tecnología sigue avanzando, por ende se torna diferente, la liberación del mercado global y los emergentes bloques de las secciones económicas afligen las actividades diarias de las PYMES.

Hoy en día en los mercados, la visión sobre la definición de la calidad repercute en las funcionalidades físicas y características de los bienes y/o servicios, así mismo como en las cualidades o peculiaridades integrales de la organización, que demandan una centralizada gestión en función de la satisfacción del cliente, mediante la mejora continua de la calidad.

Actualmente Escar Accesorios Decorativos que es una empresa Contract que trabaja por proyectos hoteleros tanto a nivel nacional como internacional, en todo lo relacionado a la decoración de espacios interiores y exteriores, no cuenta con un SGC, lo cual necesita implementar un proyecto de gestión administrativa con calidad total que permita el mejoramiento permanente y la optimización en el uso de todos los recursos para que la empresa funcione bajo una perspectiva profesional con calidad que faculte el desarrollo y crecimiento de la misma.

Mediante un SGC la empresa podrá tener mayor participación en el mercado, ajustando sus procesos productivos y administrativos a las exigencias que cada región o país en particular presentan como requisito para aceptar y consumir un bien o servicio que cubra sus expectativas, por lo cual podrá garantizar un incremento significativo en las ventas, lo que se traduce en sustentabilidad para el negocio.

Escar Accesorios Decorativos como empresa importadora y exportadora debe de registrarse por un SGC, ya que sirve de plataforma para poder desarrollar las diversas actividades, sucesiones, recursos y procedimientos, en mira de que las características

del bien o servicio cumpla con los estándares de calidad demandado por el consumidor, lo cual incrementa las posibilidades de que sean adquiridos.

2.1.3 Antecedentes de la empresa

Escar Accesorios Decorativos surge a raíz de la demanda propagada por el desarrollo turístico en el país a inicios de los años 90. Evelyn Escarfullery, fundadora de la empresa y de donde se deriva el nombre, decidió incursionar en el mundo de la hostelería, buscando dar un toque innovador, moderno y con una perspectiva de belleza exótica, pero cálida a la vez, a través de accesorios que puedan lograr ese efecto y que cada espacio ambientado irradie confort.

A partir de entonces se ha interesado por ser parte del mismo, dándole un giro más atractivo a la imagen de la industria hotelera. Tanto así que años más tarde decide ampliar sus instalaciones para poder abarcar y cubrir los requerimientos del mercado. Tiempo después conoce a Gonzalo Sales su actual esposo y propietario de Empresas Micadillo Srl. (EMICA), dedicada también a lo mismo que Escar, con la única diferencia de que Emica solo importa productos terminados.

Gonzalo y Evelyn deciden asociar sus empresas a fin de lograr tener una mayor participación en el mercado, a la vez que las mismas se fortalecen, y evolucionan de manera muy rápida y en porcentajes significativos.

Escar es una empresa Contract que trabaja por proyectos, en todo lo relacionado a la decoración de espacios exteriores e interiores de hoteles y restaurantes. Del mismo modo, fabricamos, exportamos e importamos todas las herramientas o materias primas a utilizar en cada uno de ellos. Contamos con una gama de servicios decorativos bastante amplia, los cuales a su vez cumplen con los más altos estándares de calidad, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Ofrecemos soporte a decoradores externos, diseñadores, arquitectos e industria turística. Estamos integrados por un personal experto y maduro en el área, lo que permite optimizar los procesos.

Adicional a esto, somos distribuidores de marcas reconocidas, siendo en el país los representantes exclusivos de estos, los cuales forman parte de las herramientas de trabajo.

Principales marcas distribuidas

- ✓ Bolon
- ✓ Interfabrics
- ✓ Aquaclean
- ✓ Radici
- ✓ Glen Raven
- ✓ Bru Textil
- ✓ Valley Forge
- ✓ Samelson Chatelane
- ✓ Phifer
- ✓ Interface Floor
- ✓ Megamarinc
- ✓ Manuel Revert
- ✓ Elitis
- ✓ LSI Wallcovering
- ✓ Milliken
- ✓ Athenea
- ✓ Spradling Internacional
- ✓ Richloom Fabrics
- ✓ Magitex Decor
- ✓ Rockland Industries

SAMELSON-CHATELANE

richloomcontract


MANUEL REVERT


Love your sofa!


GLEN RAVEN®

ÉLITIS
Auteur & Éditeur.

MAGITEX **DECOR**

2.1.4 Misión, Visión, Valores

Misión

Nuestra misión es ser artesanos en la planificación y proyección de diseños de espacios decorativos en la industria hotelera Dominicana, brindando soluciones, inspirando seguridad y confianza, así como eficientizando los procesos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y asegurando el crecimiento sostenible sin perder la competitividad.

Visión

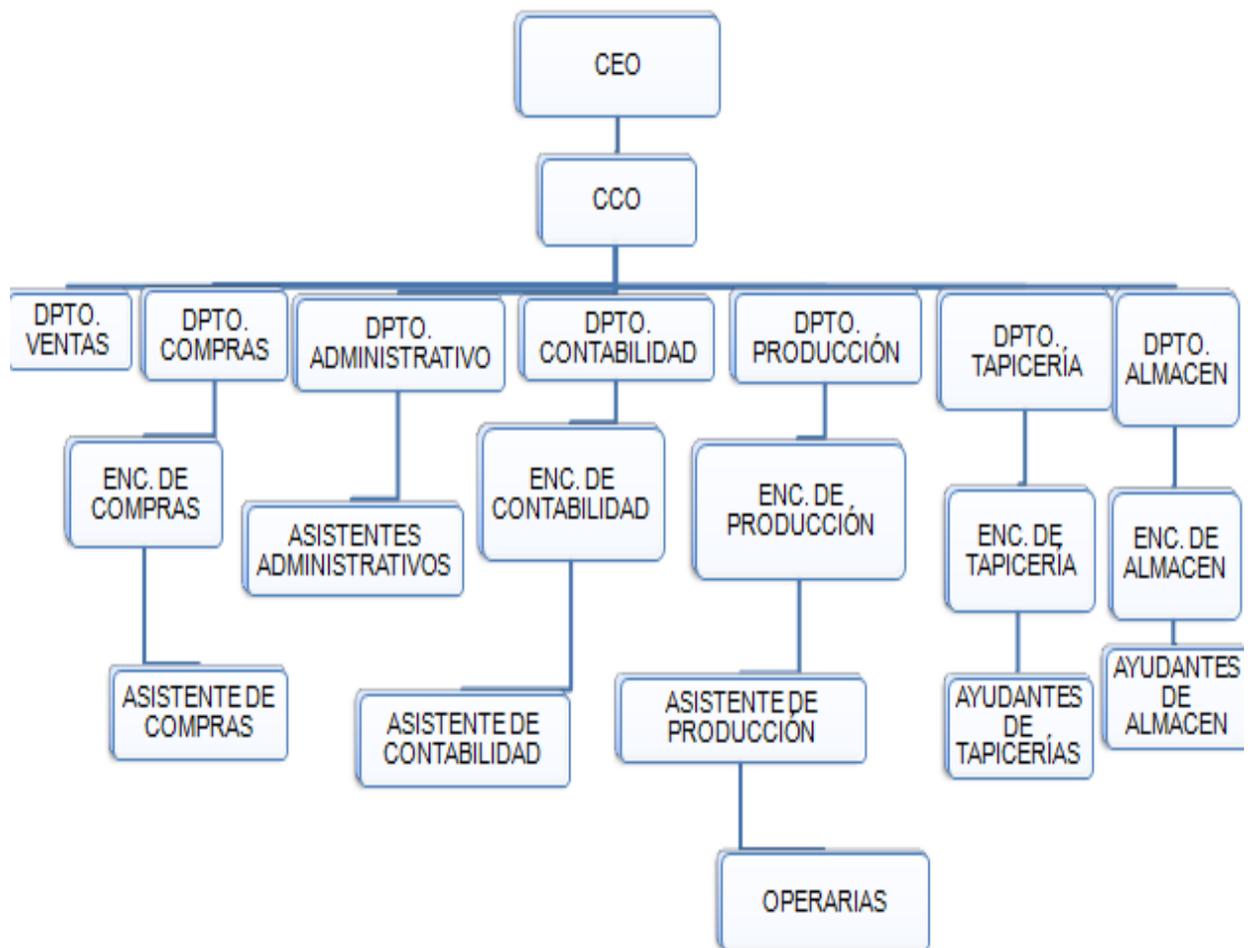
Nuestra visión es ser líderes en el sector turístico, creando nuestro sello distintivo, siendo vistos como símbolo de garantía y calidad, además de crear fidelización en nuestros clientes, a través de la mejora continua, manteniendo los niveles de rentabilidad de la compañía.

Valores

- ✓ **Responsabilidad:** Asumimos toda acción tomada por nuestra empresa, afrontándolas de manera positiva e integral, asegurando la calidad del servicio brindado.
- ✓ **Compromiso:** Contamos con una logística bien definida y personal experto en el área, cumpliendo siempre con los plazos estipulados.
- ✓ **Respeto:** Reconocemos y valoramos a cada uno de nuestros clientes, siempre mostrando empatía por los mismos, ya que son considerados como parte esencial de nuestra compañía.

2.2 Estructura organizacional

FIGURA 3



Fuente: Autoría propia

2.3 Funciones departamentales

CEO

- ✓ Siendo la máxima autoridad de la empresa y propietario de la misma, se encarga de velar por los intereses, rentabilidad y buen funcionamiento de esta
- ✓ Crea lazos comerciales entre los distintos proveedores y Escar.
- ✓ Asiste a las diferentes ferias y actividades donde estos exponen sus productos a fin de conocer las novedades y captar nuevas fuentes productivas.
- ✓ Realiza directamente las transferencias bancarias de las cpx
- ✓ Visita y supervisa los proyectos, encargándose directamente de aquellos que requieren mayor rigurosidad
- ✓ Formula planes de contingencias previendo las diferentes eventualidades que se pudieran presentar
- ✓ Toma decisiones en conjunto con el CCO sobre el curso de cada proyecto
- ✓ Define y potencializa la imagen corporativa de la empresa
- ✓ Establece y diseña planes de Negocios
- ✓ Coordina, dirige, supervisa y controla cada departamento a través de sus encargados, a fin de que se cumpla con lo establecido en el plan de negocios

CCO

- ✓ Toma decisiones en conjunto con el CEO sobre el curso de cada proyecto
- ✓ Sirve de apoyo al CEO y a los demás encargados en la toma de decisiones
- ✓ Coordina, dirige, supervisa y controla cada departamento a través de sus encargados, a fin de que se cumpla con lo establecido en el plan de negocios
- ✓ Es el contacto directo e inmediato de los Stakeholders
- ✓ Identificar las áreas vulnerables al cumplimiento y el riesgo.
- ✓ Implementa medidas correctivas para la resolución de problemáticas, y proporciona soluciones para evitar o lidiar ante las situaciones similares que pudieran presentarse en el futuro.
- ✓ Identificar proveedores alternos para reducir los riesgos de fallas de suministro

- ✓ Desarrollar a los proveedores en función a la calidad, los costos y el servicio

Ventas

- ✓ Estimar proyecciones de lo que se desea vender en base a los objetivos
- ✓ Trazarse metas en función de los objetivos
- ✓ Analizar el mercado donde sus competidores están vendiendo y dónde los consumidores desean comprar
- ✓ Mantener y aumentar la base de clientes, asegurándose de que estos estén satisfechos
- ✓ Llevar un registro de control sobre las ventas
- ✓ Mantenerse a la vanguardia a fin de ir acorde con las necesidades de los clientes
- ✓ Mostrar siempre empatía hacia los consumidores
- ✓ Establecer precios de ventas según los márgenes aceptados

Compras y Logística

- ✓ Solicitar cotizaciones y analizar los precios más convenientes para la empresa
- ✓ Análisis de productos/MRP/BOM
- ✓ Programación de materiales
- ✓ Generar y dar seguimiento a órdenes de compras
- ✓ Análisis de agentes transitarios
- ✓ Logística de embarques marítimos/aéreos
- ✓ Logística Importación/Exportación
- ✓ Optimización transporte multimodal
- ✓ Seguimiento Aduanal

Almacén

- ✓ Recibir y registrar los materiales en la base de datos
- ✓ Organizar e identificar cada material en el almacén
- ✓ Llevar un registro de las entradas y salidas

- ✓ Mantener inventarios recurrentes
- ✓ Tener libros de muestrario de cada ítem

Contabilidad

- ✓ Llevar un control y organización de los registros contables
- ✓ Elaborar los estados financieros
- ✓ Entregar los informes contables a la DGII y organismos fiscalizadores dentro del plazo establecido
- ✓ Efectuar los pagos y cobros a proveedores y acreedores dentro del marco estipulado
- ✓ Prever los posibles escenarios que pudieran afectar la planificación financiera
- ✓ Presentación a la alta gerencia una información analítica sobre la rentabilidad y los costos
- ✓ Elaborar los cheques y pago de nóminas

Producción

- ✓ Confeccionar los diferentes requerimientos
- ✓ Llevar un control de lo confeccionado
- ✓ Mantener inventario de los materiales recurrentes de su área
- ✓ Realizar muestras antes de la confección a fin de evitar errores
- ✓ Determinar la forma en que se pueden obtener las cantidades requeridas
- ✓ Analizar los turnos de trabajos requeridos en cada producción
- ✓ Determinar el proceso en el cual incurren menores costos
- ✓ Tener flexibilidad y adaptación ante los posibles cambios
- ✓ Cumplir con las especificaciones según los requerimientos
- ✓ Trabajar con los más altos estándares de calidad

Tapicería

- ✓ Convertir la materia prima en productos terminados según los requerimientos
- ✓ Organizar y controlar los materiales de su área

- ✓ Llevar un registro de lo elaborado
- ✓ Determinar la forma en que se pueden obtener las cantidades requeridas
- ✓ Analizar los turnos de trabajos requeridos en cada producción
- ✓ Mantener inventario de las herramientas
- ✓ Cumplir con las especificaciones según los requerimientos
- ✓ Trabajar con los más altos estándares de calidad

2. 4 Servicios ofrecidos

Confección de cortinas

- ✓ Tapizados
- ✓ Cojines
- ✓ Matelería
- ✓ Ropa de cama
- ✓ Revestimiento de paredes
- ✓ Molduras decorativas
- ✓ Recubrimiento de suelo
- ✓ Alfombras
- ✓ Accesorios decorativos
- ✓ Tejidos
- ✓ Protección solar

Figura 4



Fuente: Externa

2.5 Descripción de las instalaciones

Escar Accesorios Decorativos se encuentra ubicado en Santo Domingo, D.N., cuenta con una oficina en la Zona de Bávaro, Punta Cana y taller de ebanistería en Santiago.

Tenemos un amplio departamento de producción, donde se confeccionan todo tipo de textiles según los proyectos o requerimientos. Contamos con 2 almacenes, área de tapicería, prensado y un moderno y confortable Show Room, donde se encuentran los catálogos y muestras de nuestros servicios ofrecidos.

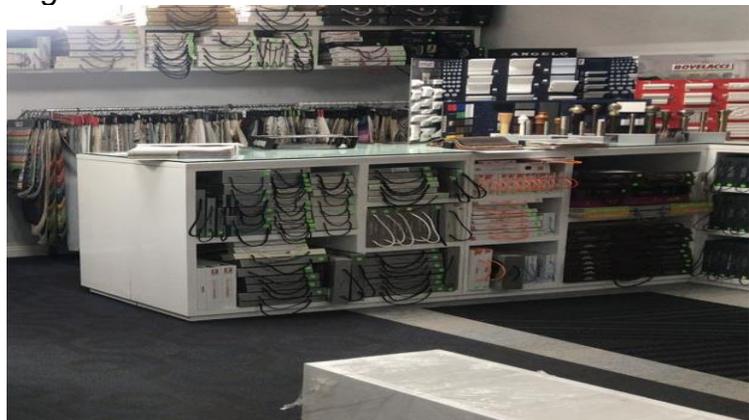
Nuestras instalaciones cuentan con un espacioso parqueo lo que facilita la visita de nuestros clientes. Tenemos 4 camiones, 5 camionetas y 1 carro, propios de la compañía, los cuales viajan constantemente para las entregas de los proyectos.

Figura 5



Fuente: Autoría propia

Figura 6



Fuente: Autoría propia

2.6 Descripción del proceso productivo

El proceso productivo da inicio desde que el área comercial o departamento de ventas comienzan a ofrecer los servicios a los clientes. Luego que se logra el interés de estos, se les cotiza acorde a sus requerimientos. Una vez obtenida la aprobación, se comienza a elegir entre los diferentes proveedores que se adapten a las exigencias de estos en base a costo-calidad.

Luego el departamento de compras y logística entra en función, pasando las órdenes de compras a los diversos suplidores y dándoles seguimiento hasta que el material esté disponible. Estos por lo regular no suelen tener stock si se habla en grandes volúmenes, por lo que hay que esperar de 4-5 semanas para la producción de estos.

En ese lapso de tiempo se va armando la logística de cómo se va a importar, dependiendo de la urgencia se trae aéreo o marítimo. Luego nos abastecemos de las materias primas locales, en caso de que apliquen, a fin de tener todo lo listo a la espera de los materiales principales.

Una vez los materiales a importar se encuentran disponibles, se procede a buscar una empresa transportista fin de traer la mercancía a nuestras instalaciones. Una vez que llegue al país, nuestro agente aduanal procede con la gestión de retirarlos de puerto-aduanas. Luego se envían los camiones a retirarlos del lugar.

A la llegada de las mercancías a la compañía, se le da entrada en los almacenes, para posteriormente ser distribuidas a los diferentes departamentos, para convertirlas de materia prima a productos terminados. Por lo regular se proceden a realizar muestras a fin de evitar errores. Se le va dando seguimiento a los procesos a fin de que estén terminados dentro de la fecha estipulada.

Luego que todo el proceso esté completado, se procede a avisar al cliente, para luego trasladar la mercancía al lugar correspondiente, para luego dar curso a la instalación, a cargo de nuestro personal experto en el área.

Figura 7



Figura 8



Fuente: www.escar-emica.com

2.7 Principales proyectos o clientes

- ✓ Hotel Paradisus Punta Cana
- ✓ Hotel Occidental Aruba
- ✓ Hotel Paradisus Palma Real
- ✓ Hotel Meliá Tropical
- ✓ Dominican fiesta
- ✓ Hotel Meliá Caribe
- ✓ Hotel Caribe Princess
- ✓ Hotel Viva Heavens - Windham
- ✓ Hotel Fiesta Beach
- ✓ Hotel Bahía Príncipe
- ✓ Hotel Boutique Casa Colonial
- ✓ Hotel Viva – Windham Bahamas
- ✓ Hotel Palace
- ✓ Hotel Jaragua
- ✓ Hotel Holiday Inn
- ✓ Hotel Mercure
- ✓ Hotel Francés Sofitel
- ✓ Hotel Gran Ventana
- ✓ Paradisus Palma Real
- ✓ Hoteles Meliá
- ✓ Hoteles FiestaDreams Hotels
- ✓ Hotel Zoerty Uvero Alto
- ✓ Hoteles Be Live
- ✓ Casa de Campo
- ✓ Scotiabank

- ✓ Hard Rock Hotel & Casino Punta Cana
- ✓ Royalton Punta Cana Resort

- ✓ Barceló Bávaro Beach
- ✓ Restaurante Sofia's
- ✓ Restaurante Fellini's

Figura 9



Foto externa: <http://www.puntacanahappytour.com/>

2.8 Situación actual de la empresa

En la actualidad existen diversas PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que no operan en función de un SGC (Sistema De Gestión De Calidad), lo cual repercute de manera negativa y significativa en las mismas, ya que nos les permite tener mayor participación en el mercado internacional o lograr expandirse hacia estos.

Escar Accesorios Decorativo no parece estar consciente de lo desfavorable que es no contar con un modelo de gestión de calidad, como lo es la ISO 9001:2008 que cuenta con las herramientas o mecanismos de lugar y que sin esta no pueden lograr garantizar la calidad del servicio o producto brindado, y por ende aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua.

La carencia de experiencia en la administración de Escar, es un factor de alto riesgo para los empresarios, ya que es la principal causa para el quiebre de la misma. Es de suma importancia enfatizar que no solo se trata de tener destreza empírica en el negocio, ya que también se debe tener conocimiento de la administración y gran habilidad para poder hacer frente al mercado competitivo. Así como poder mantener el control de los aspectos más relevantes.

Escar Accesorios Decorativos no ha logrado tener un mayor auge a pesar de su enfoque claro, su ardua labor, dedicación y esmero por tener mayor participación en el mercado y poder captar nuevos clientes así como retenerlos y crear fidelización. Es por esto que es evidente la clara necesidad de obtener una certificación ISO.

El crecimiento y diversificación de las normas ISO han alcanzado un nivel muy relevante, por el cual se desprenden distintas ramas o descendientes muy importantes, que consensuan las distintas características o funcionalidades sobre la calidad, la seguridad y responsabilidad social.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SGC EN ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS

3.1 Norma ISO 9001- 2008

La norma ISO 9001:2008 es un documento normativo que establece los requisitos necesarios a la hora de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y pertenece a la familia ISO 9000. La familia ISO 9000 es un conjunto de normas que representan un consenso internacional de Buenas Prácticas de Gestión con el principal fin de que una empresa pueda entregar los productos y servicios necesarios para satisfacer los requisitos de calidad de los clientes.

La norma ISO 9001:2008 es la única que establece los requisitos necesarios para que un Sistema de Gestión de la Calidad sea auditable y certificable.

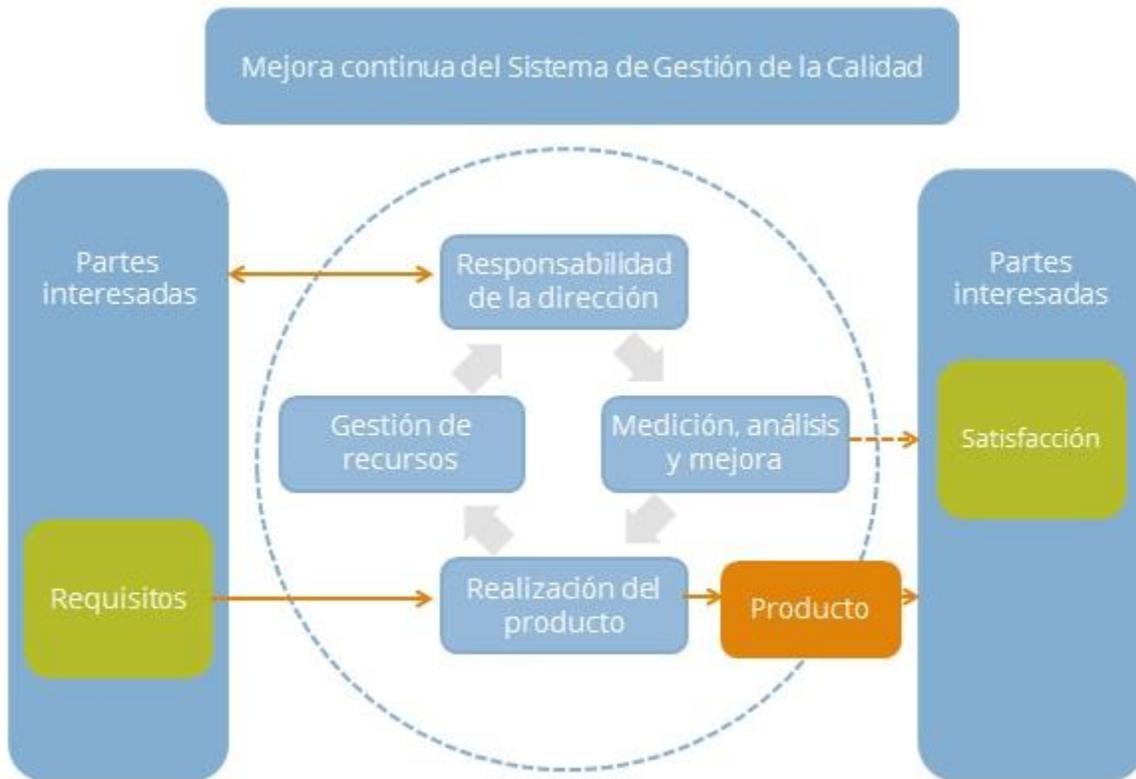
El enfoque a procesos

La norma ISO 9001:2008 se encuentra basada en un modelo enfocado en los procesos en la que la organización debe establecer los procesos y gestionarlos de forma sistemática.

Se presenta de manera gráfica el modelo en el que se enfocan los procesos utilizados en la norma ISO 9001:⁴⁸

⁴⁸ www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/

Figura 10



Fuente: www.isotools.com.co

Metodología PHVA

La norma ISO 9001:2008 adopta la metodología PHVA para la gestión de los procesos, la cual se desarrolló por Walter Shewart y fue difundida por Edwards Deming. El ciclo PHVA consiste en:

- ✓ Planificar: Se desarrollan objetivos y estrategias para conseguirlos. Se establecen todos los recursos necesarios, los criterios, se diseñan los diferentes procesos, etc.⁴⁹

⁴⁹ <https://www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/>

- ✓ Hacer: Se implementa el plan.
- ✓ Verificar: Durante esta etapa se realizan actividades de análisis para verificar lo que se ha ejecutado siendo acorde con lo planeado y a su vez detectar oportunidades de mejora.
- ✓ Actuar: Se implantan acciones para mejorar de forma continua. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.⁵⁰

FIGURA 11



Fuente: James R. Evans / William M. Lindsay Novena Edición

⁵⁰ <https://www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/>

Los 8 principios de la calidad

La familia de normas ISO 9000 se basan en ocho principios básicos, que son:

Enfoque del cliente: es un principio en el que el cliente es el primero, por lo que se debe realizar el esfuerzo necesario para satisfacer sus necesidades

Liderazgo: en la empresa debe haber líderes que faciliten la creación de un ambiente en el que el personal interno se involucre en conseguir los objetivos.

Participación del personal: conseguir que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización ayudando a la organización a que consiga sus resultados definidos.

Enfoque de procesos: la empresa tiene que determinar y gestionar los enfoques que consiguen resultados de forma eficiente.

Enfoque a sistema: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en conseguir los objetivos.

Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la empresa debe ser un objetivo permanente de ésta.

Decisiones basadas en hechos: las decisiones eficientes se basan en analizar los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas: una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación que es mutuamente beneficiosa. Todos estos principios, junto al ciclo Deming y el enfoque basado en procesos constituye la estructura en la que se establecen cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.⁵¹

⁵¹ <https://www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/>

Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad

La implantación de un Sistema de Gestión Calidad genera grandes beneficios a una empresa, cuando esta lo hace con un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los ocho principios anteriormente mencionados. Podemos citas algunos ejemplos:

- ✓ **Incrementar la satisfacción de los clientes:** el Sistema de Gestión de la Calidad facilita que la empresa planifique sus actividades en base a los requisitos de los clientes y no solo en base a los requisitos que establezcan las organizaciones, por lo que la calidad se integran en el producto o servicio desde la planificación. Se debe recordar que la calidad no se basa solo en cumplir requisitos, sino que se debe tener clientes satisfechos.
- ✓ **Reducir variabilidad de los procesos:** Se puede estandarizar procesos de una empresa reduciendo así la variabilidad que se presenta en los que se incrementan nuestras capacidades a la hora de producir.
- ✓ **Disminuir los costes:** Hace posible la detección de oportunidades de mejora y además permite corregir problemas potenciales.
- ✓ **Mayor rentabilidad:** Ayuda a la empresa a incrementar la satisfacción del cliente y a reducir costes y desperdicios, su rentabilidad se incrementa, produce mayores ingresos, además de mejorar el posicionamiento en el mercado y así tener no solo clientes satisfechos, sino también leales.

La implantación de la norma ISO 9001:2008 no es el último paso que una organización debe dar, de hecho es sólo el principio. La norma ISO 9001 sólo ayuda a construir el esqueleto para el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.⁵²

⁵² www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/

3. 2 Resumen Ejecutivo

El desarrollo que conlleva la ejecución o puesta en marcha de un SGC en Escar Accesorios Decorativos, implica cumplir con las diversas características o series que garantizan el buen funcionamiento de este, al mismo tiempo que facilite la comunicación, la incorporación y el deber de los Stakeholders.

Es muy importante que los Stakeholder se sientan más que empleados, parte de la empresa que trabajan por un objetivo e intereses comunes, así de que se cree conciencia de lo vital que es el sistema y que sientan el compromiso y responsabilidad hacia Escar Accesorios, ya que solo de esta manera estará garantizada el buen funcionamiento del mismo.

Dentro de las generalidades de mayor influencia, que es necesario tener en consideración para comenzar con la implementación del SGC podemos destacar los siguientes:

- ✓ Grado de responsabilidad y compromiso de la alta gerencia, siendo estos factores esenciales para el éxito de sistema
- ✓ Planificar y organizar, jugando un rol importante el tiempo y uso de los recursos
- ✓ Determinar e identificar los recursos con que cuenta la empresa, lo que permitirá la optimización de los mismo al momento de ser utilizados
- ✓ Registrar el proyecto a implementar a fin de que sirva de consultas futuras y evaluación de su rendimiento
- ✓ Involucrar y hacer parte del levantamiento a todo el personal de la empresa, para optimizar los resultados y facilitar el proceso
- ✓ Tener capacidad de adaptación y mostrar flexibilidad antes los posibles cambios
- ✓ Medición y control, a fin de detectar fallas, tomar medidas preventivas, así como poner en marcha acciones correctivas e implementar mejoras.

3.3 Análisis Foda



3.4 Encuestas y Entrevistas

A fin de medir el grado de satisfacción de los clientes de Escar Accesorios, que a la vez también son otras empresas, así como medir el rendimiento de la misma, se estarán realizando una serie de encuestas vía correo electrónico, así como entrevistas a los altos ejecutivos hoteleros vía Skype.

Las mismas estarán delimitadas al sector turístico hotelero y contarán con 10 preguntas breves, precisas y concisas, a fin de no quitarles mucho tiempo a los encuestados o entrevistados, pero con interrogantes claves directas que puedan arrojar informaciones que sirvan de medición de los procedimientos realizados en Escar en función de la calidad del servicio brindado.

Objetivos principales de las encuestas y entrevistas:

- ✓ Tomar decisiones en función de los datos arrojados
- ✓ Determinar el grado de satisfacción de los clientes
- ✓ Comprender y asimilar sus necesidades
- ✓ Recopilar información significativa en busca de la satisfacción
- ✓ Segmentar a los clientes de acuerdo a sus necesidades
- ✓ Conocer los puntos débiles y fuertes de Escar Accesorios

Beneficios

- ✓ Conservar y fidelizar los clientes actuales
- ✓ Captar nuevos mercados
- ✓ Hacer que los clientes se sientan parte del proceso de las mejoras, sintiendo que sus opiniones son valiosas para la empresa
- ✓ Crear una cultura organizacional, en la que los stakeholder siempre estén enfocados en la satisfacción del cliente

Rendimiento o recopilación de datos

Se procedió a entrevistar y encuestar a 5 clientes potenciales respectivamente, donde sólo el 70% se mostraba satisfecho y el otro 30% dice que no llenaron las expectativas, por la carencia de la gestión por procesos. Lo que sugiere que para mejorar la calidad del servicio brindado, Escar debe trabajar fuertemente en las mejoras continuas, en busca de la satisfacción del cliente.

Dadas las respuestas se pudieron recopilar datos que identifican las prácticas de calidad implementadas por Escar Accesorios, así como determinar el grado de madures y experiencia del capital humano en relación a los procedimientos, además de medir el nivel de compromiso y responsabilidad de cada uno de ellos hacia la empresa.

Con el transcurso del tiempo, la competencia se hace cada vez más fuerte, surgen nuevas empresas dedicadas a lo mismo, con innovaciones, propuestas o planes de negocios rentables, lo que indica que Escar tiene que tomar planes de acción a fin de no perder la cuota del mercado.

Tabla 1

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Encuesta / Entrevista de satisfacción	7	70%
Gestión por procesos	3	30%
Programas operativos	0	0%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: 10 Colaboradores

3.5 Propuesta del Modelo de Calidad

Un modelo de gestión de calidad busca la planear, medir, controlar, prever y mejorar aquellos elementos que influyen en la empresa en relación a la satisfacción del usuario, además de mostrar los lineamientos en base a los objetivos y el logro de estos.

La propuesta para implementar el SGC estará basada en diez fases, en las cuales se llevarán a cabo procedimientos que aseguren el buen funcionamiento del sistema, las cuales se muestran a continuación:

Fase I: Integración y responsabilidad con la alta gerencia

Esta primera fase es esencial para poner en marcha la ejecución del sistema, por lo que en esta se desarrollaran procesos donde debe prevalecer la integración y compromiso de la gerencia, como son:

- ✓ Establecer como parte crucial, esencial y fundamental la ejecución del sistema en Escar Accesorios por parte de la gerencia
- ✓ Escoger una persona para la regulación del sistema y sus mejoras

Fase II: Planeación del proyecto

Se deben determinar las sucesiones o pasos a seguir para la puesta en marcha del sistema, a fin de lograr tener éxito en su ejecución, como son:

- ✓ Analizar y medir el estatus real en función a las cláusulas de las normas ISO 9001-2008
- ✓ Establecer el equipo de colaboradores
- ✓ Crear el bosquejo del proyecto

Fase III: Descripción y evaluación de los procedimientos

El objetivo de esta fase es entender y dominar cada una de las sucesiones consumadas por Escar. A continuación se citan algunas de estas:

- ✓ Determinar los pasos a seguir
- ✓ Identificar las interfaces relacionadas entre sí, en función de la calidad
- ✓ Valorar y calibrar los procesos
- ✓ Implementar mejoras

Fase IV: Realización y medición de los objetivos

Esta fase tiene como finalidad elaborar y registrar de manera delimitada y clara las formas en que se incorporan los procedimientos y recursos, en función de la satisfacción del cliente. Debajo se citan las de mayor relevancia:

- ✓ Llevar un registro de los procedimientos, las personas designadas y cuándo deben de ejecutarse
- ✓ Establecer las cláusulas de calidad de los servicios ofrecidos
- ✓ Registrar cada práctica realizada a fin de tener mayor control
- ✓ Medir el desempeño en función a la satisfacción del cliente
- ✓ Implementar mejoras identificadas

Fase V: Preparación del manual de procesos

En esta fase se deben documentar las funciones y recursos utilizados por Escar Accesorios, donde se fragmenten lo realizado, cómo lo realizan, las personas designadas y cuál es la trascendencia en cada una de estas.

Las normas ISO 9001-2008 contienen procedimientos de orden imprescindible, ya que significan la consumación de las condiciones generales de la misma.

Fase VI: Capacitación del personal

Esta es una de las fases que resulta más vital, ya que busca instruir al personal sobre la implementación y buen uso de las normas ISO 9001-2008, los cuales requieren estandarización y control. Procura que el capital humano asuma compromiso y responsabilidad en los procesos, a fin de lograr mejoras en las actividades que realiza Escar Accesorios.

Se debe de medir el desempeño y competencias, así como implementar nuevos métodos que contribuyan a generar destrezas y ampliar los conocimientos al capital humano, como símbolo de garantía y calidad en sus proyectos.

Es necesario lograr que todo el personal se sienta identificado y comprometido, ya que de lo contrario no será posible el buen funcionamiento del SGC, por lo que es imprescindible tener una excelente comunicación con cada uno de ellos y concientizarlos sobre la importancia del mismo.

Fase VII: Ejecución del SGC

Posterior a la implementación de las fases antes descritas, se procederá con la ejecución de las normas ISO 9001-2008 en Escar Accesorios, donde cada colaborador de la empresa debe de dar uso a la misma y se da curso a los cambios.

Fase VIII: Auditoría Interna

Esta fase está orientada a monitorear si la norma ISO 9001-2008 implementada en Escar Accesorios está funcionando acorde a los estatutos, además de detectar las fallas o cualquier inconveniente que se presente en la misma, a fin de corregirlas y fortalecerlo.

Fase IX: Verificación y control

En esta fase se deberá hacer una verificación general del funcionamiento de la norma ISO 9001-2008 a partir de los datos arrojados en la auditoría interna, lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades del mismo, optimizar los procedimientos e identificar las mejoras e poner en marcha medidas preventivas, a fin de lograr que todo marche según los reglamentos. Con esto se podrá tener mayor control, además de asegurarnos que las normas siempre vayan acorde a los objetivos de la empresa.

Fase X: Medidas de prevención y mejoras

En esta fase posterior a la medición del funcionamiento del SGC se deberá prever, rectificar y perfeccionar todas las observaciones detectadas en la auditoría interna y de medición y control, a fin de garantizar la consumación de los procesos y el éxito de la norma.

Programa de trabajo para la implementación de SGC mediante la norma ISO 9001-2008 a ejecutarse en Escar Accesorios Decorativos.-

Tabla 2

ETAPA	FECHA	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	RECURSOS	PERSONAL DESIGNADO
No. 1	Mayo 2018	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar un programa informativo- Organizar la propagación por procesos- Oficializar la información	<ul style="list-style-type: none">- Informar a todo el capital humano sobre el Sistema de Gestión de Calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Boletines informativos- Memorandum- Reuniones- Circulares	<ul style="list-style-type: none">- Colaboradores internos y externos

No. 2	Mayo 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un instructivo - Instruir según jerarquía - Programar las agendas de los instructivos - Medir la efectividad de los instructivos efectuados - Tomar decisiones según resultados 	- Instruir a todo el personal sobre el sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Suministros gastable - Reuniones - Boletines - Circulares - Manual del SGC - Fomularios de medición de desempeño 	- Gerente del Dpto. de capital humano
No. 3	Junio 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa de mejora - Organizar con las personas designadas - Acoplar el programa según las necesidades identificadas - Oficializar y difundir el programa de mejora - Medir resultados - Tomar decisiones según resultados 	- Desarrollar programa de mejora para la infraestructura y entorno laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos tecnológicos - Conferencias - Charlas - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de calidad - Personal administrativo

No. 4	Junio 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Agendar asambleas para todo el personal de Escar - Ejecutar las convocatorias - Proporcionar ejemplares de los planes estratégicos al personal - Poner en marcha la asamblea 	<ul style="list-style-type: none"> - Notificar e informar sobre los planes estratégicos a implementar 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general
No. 5	Junio 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Agendar asambleas con los colaboradores (Gerente general y Encargados departamentales) - Proclamar convocatorias - Ejecutar las asambleas - Formalizar el objetivo - Notificar a todos los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar, ajustar y acondicionar la misión, visión y valores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Ejemplares de la Misión, visión, valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Gerente de calidad

No. 6	Junio 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Agendar reuniones que hagan de conocimiento público la proclamación - Citar a todos los Stakeholder - Ejecutar las reuniones - Medir que tanto han captado en relación a las promulgaciones - Tomar decisiones según los datos arrojados 	<ul style="list-style-type: none"> - Externar y promulgar a todos los empleados la proclamación de la etapa anterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Ejemplares de la Misión, visión, valores - Coffee Break 	<p>Gerente del Dpto. de capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores del sistema
No. 7	Julio 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar asambleas con los responsables de cada departamento - Notificar a cada uno de ellos - Determinar y establecer posibles variables - Formalizar las renovaciones en función de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar o restablecer los objetivos y establecer la central donde se desarrollarán 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Ejemplares de los objetivos - Coffee Break 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizador o regulador de los colaboradores - Gerente de calidad - CEO

No. 8	Julio 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar asambleas con los responsables de cada departamento - Notificar a cada responsable - Determinar las actividades o funcionalidades de cada área - Evaluar y hacer los reajustes de lugar según las variables - Determinar los indicadores para su medición <p>Oficializar y promulgar el mapa de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar y delimitar los indicadores a fin de medir su efectividad en función de los procesos puestos en marcha 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Ejemplares del manual de procesos - Impresoras - Coffee Break 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores del Sistema - Responsables de cada Departamento - Responsable inmediato del proyecto
No. 9	Agosto 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los recursos tecnológicos que posee Escar a fin de poder crear las estadísticas - Elegir los que mejor cumplan o se ajusten a los requerimientos - Organizar jornadas de capacitación al personal, para el buen manejo de los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estadísticas a partir de los datos arrojados en el sistema implantado y poder calcular su rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Data show - Analista de TI como orientador 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables de cada departamento - Encargado de TI

		<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar la capacitación - Oficializar y difundir lo impartido en la capacitación 			
No. 10	Agosto 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los diferentes departamentos y las responsabilidades especificaciones o de sus funciones - Adaptarlos según las necesidades - Oficializar los cambios - Emitir un manual de responsabilidades por departamentos - Repartir el manual a todos los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que se ejerzan los rangos superiores con potestad y el grado de compromiso del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Data show - Ejemplares de los manuales - Impresoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente del Dpto. de capital humano - Gerente de calidad - Encargado de proyecto
No. 11	Agosto 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y agendar las asambleas de lugar, para analizar el manual de calidad - Determinar la repercusión y relevancia del Manual - Establecer las adaptaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar, reajustar, oficializar y entregar a cada empleado el manual de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Data show - Ejemplares de los manuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de calidad - Gerente de proyecto

		<p>pertinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repartir el manual a cada empleado 		<ul style="list-style-type: none"> - Impresoras - Coffe break 	
No. 12	Agosto 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el manual de calidad - Elaborar el escrito - Repartir el escrito final para su evaluación - Ratificar el manual - Entregar un ejemplar a los stakeholders - Asegurarse de que el manual sea puesto en marcha o esté siendo ejecutado 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerciorarse y garantizar que el manual de calidad (basado en la norma ISO 9001-2008) esté ajustado y alineado con los objetivos, que contenga cada detalle de los procesos y que cada integrante de Escar posea un ejemplar 	<ul style="list-style-type: none"> - Salón de conferencias - Equipos tecnológicos - Suministros gastables - Data show - Ejemplares de los manuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de proyecto - Gerente de calidad - Responsables de cada departamento
No. 13	Agosto 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un grupo de colaboradores para realizar auditorías al sistema - Planificar las auditorías - Ejecutar las auditorías - Analizar y medir - Tomar decisiones disciplinarias según 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y medir la ejecución o puesta en marcha del Sistema basado en la norma ISO 001-2008 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos tecnológicos - Ejemplares de los manuales de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores auditores - Gerente de proyecto - Alta Gerencia Gerente de calidad

		<p>los datos arrojados</p> <ul style="list-style-type: none">- Identificar las irregularidades- Implementar planes de mejoras continuas y medidas correctivas- Elaborar un informe- Dar a conocer los resultados a los stakeholders			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Autoría propia

3.6 Cronograma

Tabla 3

Actividades	Meses															
	1				2				3				4			
	Semanas															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa I																
Reunión con los Stakeholders para informar sobre el SGC																
Integración y compromiso																
Etapa II																
Planeación de la gestión por procesos																
Descripción y evaluación de los procesos																
Medición de los objetivos																
Etapa III																
Elaboración del manual de calidad																
Capacitación del personal																
Implementación del sistema																
Auditoría interna Verificación y control Medidas correctivas y mejoras																

3.7 Presupuesto Sugerido

Tabla 4

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	ESTIMACIÓN DE GASTOS EN \$USD
<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría - Training 	Pago de personal experto para impartir las capacitaciones	\$7,500
Proveerse de: <ul style="list-style-type: none"> - Recursos tecnológicos - Herramientas de trabajo Procurar la reestructuración de la infraestructura para la implementación del SGC	- Adecuación de las instalaciones, adquisición de equipos, materiales e inmuebles, lo cual faciliten el buen funcionamiento del sistema	\$55,000
<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir el suministro de material gastable - Eventualidades 	Adquirir todos los materiales gastables, como los ejemplares de la norma, materiales de marketing, impresiones, propaganda y tener una reserva para las posibles eventualidades que pudiesen surgir	\$5,600
TOTAL GRAL.		\$68,100

Elaborado por: Carolina Montero

CONCLUSIÓN

Al culminar la evaluación y análisis riguroso sobre la propuesta de la implementación del SGC basado en la norma ISO 9001-2008 podemos finalizar concluyendo lo siguiente:

La calidad es imprescindible para garantizar la satisfacción del cliente o consumidor.

La calidad es la percepción que tiene el cliente sobre los servicios o productos que requiere, por ende es esencial conocer sus necesidades.

Los alta gerencia debe de sentirse comprometido con la empresa y asumir responsabilidades, para mejorar la calidad del servicio brindado.

Los Directivos deben de estar conscientes de la relevancia o impacto que tiene contar con un SGC.

Cada integrante de la organización, sin importar su nivel jerárquico, juega un rol importante y determinante para el buen funcionamiento de la gestión por procesos.

Es vital para Escar Accesorios Decorativos que se trabaje bajo un SGC, a fin de lograr mayor participación en el mercado, expandirse hacia nuevos, crear fidelización, ser competitivos y proyectar el nombre de la empresa como símbolo de garantía y calidad.

Mediante la implementación de la norma ISO 9001-2008 Escar será capaz de mejorar su rentabilidad, mejorar sus procesos y tener mayores beneficios.

El SGC sugiere acoplase a los procedimientos, asumir responsabilidades, llevar un control, dar seguimientos, tener comunicación efectiva, integración y trabajo en equipo, para poder garantizar su efectividad.

Es por esto que el SGC basado en la norma ISO 9001-2008, fue en función del levantamiento llevado a cabo en Escar Accesorios Decorativos.

Mediante el cumplimiento total del SGC Escar podrá crecer de manera significativa y posicionarse en el foco de los clientes potenciales, lo que se traduce en crecimiento o beneficios en su economía.

BIBLIOGRAFÍA

Cielo, M. (01 de Septiembre de 2012).

<http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com>. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de

<http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com/p/maestros-y-sus-aportes.html>

Crosby, P.B (1987). La Calidad No Cuesta. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Deming, W.E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad, Salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Gestión. (S/F). <https://www.gestion.org>. Recuperado el 18 de Marzo de 2018, de <https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/>

Instituto Dominicano Para la Calidad. (S/f). <http://indocal.gob.do>. Recuperado el 31 de Marzo de 2018, de <http://indocal.gob.do/sobre-nosotros/sidocal/>

Isotools. (13 de Julio de 2015). <https://www.isotools.com.co>. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/>

Linsay, J.R. (2015). Administración y Control de la Calidad (9na Edición). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Sánchez, A. (2001). Trabajos de monografías

Toledo, A. (10 de Marzo de 2014). <http://blog.planreforma.com>. Recuperado el 21 de Marzo de 2018, de <http://blog.planreforma.com/que-es-el-contract-retail-y-escaparatismo-interiorismo-difuso/>

Velasquez B., L. E. (31 de Mayo de 2004). <http://www.eltiempo.com>. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532168>

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de encuesta

Fecha:

Nombre:

Empresa:

Cargo:

1. Qué tan probable recomendarías la empresa?

Poco probable

Muy probable

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. En general, qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a se encuentra con la empresa?

___Muy satisfecho/a

___Algo insastifecho/a

___Poco satisfecho/a

___Muy insastifecho/a

___Ni satisfecho/a ni Insastifecho/a

3. Cual de las siguientes palabras utilizaria para describir nuestros productos?

___Único

___Confiable

___De alta calidad

___Poco confiable

___Sin calidad

4. Cómo calificaría la relación precio calidad del producto?

___Excelente

___Mala

___Por encima del promedio

___Promedio

___Por debajo del promedio

5. Qué tan probable es que vuelva a solicitar nuestros servicios o productos?

___Muy probable

___Nada probable

___Poco probable

___No estoy seguro/a

6. Valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es Excelente) los atributos de Escar Accesorios?

Profesionalidad

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

Calidad del servicio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

Bien organizada

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

Servicio postventa

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

Relacion calidad precio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

Orientada a la satisfacción del cliente

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

Buena calidad

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A___

6. Valore del 1 al 10 la importancia que tiene para usted estos mismos atributos

Profesionalidad

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

Calidad del servicio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

Bien organizada

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

Servicio postventa

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

Relacion calidad precio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

Orientada a la satisfacción del cliente

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

Buena calidad

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___ N/A ___

7. Cómo calificaría la atención al cliente?

___Excelente

___Muy mala

___Muy buena

___Mala

___Buena

8. En comparación con otras alternativas de la competencia, cómo calificaría los servicios de Escar?

___ Mucho mejor

___ Algo peor

___ Algo Mejor

___ Mucho peor

___ Más o menos igual

___ No lo sé

9.Cuál es su evaluación total de nuestra compañía?

___ Excelente

___ Suficientemente

___ Muy bien

___ No suficientemente

___ Bien

10. Comentarios



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

Vicerrectoría de Estudios de Postgrados

*Anteproyecto para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad*

TEMA:

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD., CASO ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS, AÑO 2018.

Maestrante:

Carolina Alt. Montero Ramirez

Matricula:

2016-1538

ASESOR / A

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, D. N, Rep. Dominicana

Diciembre 2017

**EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD.,
CASO ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS, AÑO 2017.**

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA

1.1	Planteamiento del problema -----	Pag. 1
1.2	Formulación del problema -----	Pag. 1
1.3	Sistematización del problema-----	Pag. 2
1.4	Objetivo General -----	Pag. 2
1.5	Objetivos Específicos -----	Pag. 2
1.6	Justificación Teórica -----	Pag. 3
1.7	Justificación Metodológica-----	Pag. 4
1.8	Justificación Práctica-----	Pag. 4

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1	Marco Teórico -----	Pag. 5
2.2	Marco Conceptual -----	Pag. 6
2.3	Marco Espacial -----	Pag. 9
2.4	Marco Temporal-----	Pag. 9

TABLA DE CONTENIDO

BIBLIOGRAFÍA

CRONOGRAMA

PRESUPUESTO

1 PROBLEMÁTICA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad existen diversas PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que no operan en función de un SGC (Sistema De Gestión De Calidad), lo cual repercute de manera negativa y significativa en las mismas, ya que nos les permite tener mayor participación en el mercado internacional o lograr expandirse hacia estos.

Gran parte de las PYMES no parecen estar conscientes de lo desfavorable que es no contar con un modelo de gestión de calidad, como lo es la ISO 9001:2015 que cuenta con las herramientas o mecanismos de lugar y que sin esta no pueden lograr garantizar la calidad del servicio o producto brindado, y por ende aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua.

La carencia de experiencia en la administración de una entidad, es un factor de alto riesgo para los empresarios, ya que es la principal causa para el quiebre de la misma. Es de suma importancia enfatizar que no solo se trata de tener destreza empírica en el negocio, ya que también se debe tener conocimiento de la administración y gran habilidad para poder hacer frente al mercado competitivo. Así como poder mantener el control de los aspectos más relevantes.

1.2 Formulación del problema

¿Qué tanto impacta o afecta a las PYMES el no regirse de un modelo de gestión de calidad hoy en día en la Rep. Dom. ?

1.3 Sistematización del problema

- ✓ ¿Es posible no contar con un SGC y lograr una significativa participación en el mercado externo?
- ✓ ¿Se puede ser competitivo sin asegurar la calidad de los servicios brindados o producidos?
- ✓ ¿El gobierno Dominicano concientiza al sector empresarial sobre la importancia de tener una certificación ISO?

1.1 OBJETIVOS

1.4 Objetivo General

Evaluar e implementar un modelo de gestión de calidad. Caso Escar Accesorios Decorativos.

1.5 Objetivos Específicos

- ✓ Concientizar a las PYMES Dominicanas sobre la importancia de implementar un modelo de gestión de calidad en sus negocios.
- ✓ Lograr que las empresas puedan crecer y expandirse hacia el mercado internacional, logrando de esta manera beneficiar la economía Dominicana.
- ✓ Buscar optimizar la satisfacción del cliente.

1.1.1

1.1.2 JUSTIFICACIÓN

1.6 Justificación Teórica

Con el transcurso del tiempo las empresas han tenido que enfrentarse a una competencia que día tras día es más agresiva, los usuarios o consumidores de los servicios se vuelven cada vez más exigentes y un tanto enrevesados, la tecnología sigue avanzando, por ende se torna diferente, la liberación del mercado global y los emergentes bloques de las secciones económicas afligen las actividades diarias de las PYMES.

Hoy en día en los mercados, la visión sobre la definición de la calidad repercute en las funcionalidades físicas y características de los bienes y/o servicios, así mismo como en las cualidades o peculiaridades integrales de la organización, que demandan una centralizada gestión en función de la satisfacción del cliente, mediante la mejora continua de la calidad.

Actualmente Escar Accesorios Decorativos que es una empresa Contract que trabaja por proyectos hoteleros tanto a nivel nacional como internacional, en todo lo relacionado a la decoración de espacios interiores y exteriores, no cuenta con un SGC, lo cual necesita implementar un proyecto de gestión administrativa con calidad total que permita el mejoramiento permanente y la optimización en el uso de todos los recursos para que la empresa funcione bajo una perspectiva profesional con calidad que faculte el desarrollo y crecimiento de la misma.

Mediante un SGC la empresa podrá tener mayor participación en el mercado, ajustando sus procesos productivos y administrativos a las exigencias que cada región o país en particular presentan como requisito para aceptar y consumir un bien o servicio que cubra sus expectativas, por lo cual podrá garantizar un incremento significativo en las ventas, lo que se traduce en sustentabilidad para el negocio.

Escar Accesorios Decorativos como empresa importadora y exportadora debe de registrarse por un SGC, ya que sirve de plataforma para poder desarrollar las diversas

actividades, sucesiones, recursos y procedimientos, en mira de que las características del bien o servicio cumpla con los estándares de calidad demandado por el consumidor, lo cual incrementa las posibilidades de que sean adquiridos.

1.7 Justificación Metodológica

El presente estudio en esta investigación se realizará de forma Analítico-Descriptivo.

El mercado que se tomará como muestra estará enfocado en los usuarios o consumidores hoteleros que requieren o han requerido los servicios de outsourcing para la restructuración o remodelación de sus instalaciones y con este resultado se podrá determinar o medir el grado de satisfacción que han tenido o esperan obtener de nuestra empresa.

Estaremos realizando encuestas de alrededor de 20 preguntas y entrevistas de forma aleatoria a los diversos hoteles ubicados en la zona pautada. Las mismas serán dirigidas a la junta directiva, para poder conocer las exigencias de estos para sus negocios. De esta manera podemos obtener los datos de nuestro interés.

1.8 Justificación Práctica

Escar Accesorios Decorativos surge a raíz de la demanda propagada por el desarrollo turístico en el país a inicios de los años 90. A partir de entonces se ha interesado por ser parte del mismo, dándole un toque más atractivo a la imagen de la industria hotelera. Tanto así que decide ampliar sus instalaciones para poder abarcar y cubrir los requerimientos del mercado. Además de que crea una plataforma con las maquinarias y capital humano capacitado para proporcionar apoyo a las solicitudes de los arquitectos, decoradores e instituciones hoteleras.

1.1.2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

El Organismo Internacional de Normalización (ISO) se establece en el año 1947 y posee 91 estados asociados, los cuales cuentan con delegados organismos nacionales de normalización. Los mismos tienen como finalidad alcanzar un método común que obtenga el establecimiento de un SGC, que garantice satisfacer las necesidades de los consumidores, así como superar sus expectativas.

El crecimiento y diversificación de las normas ISO han alcanzado un nivel muy relevante, por el cual se desprenden distintas ramas o descendientes muy importantes, que consensuan las distintas características o funcionalidades sobre la calidad, la seguridad y responsabilidad social.

También existe el SIDOCAL ley 166-12 que tiene como objetivos principales proteger la salud de los seres vivos y el medio ambiente, así como proveer servicios técnicos especializados en función a la calidad, mientras que contribuye al fortalecimiento de la competitividad y productividad de las empresas y sobre todo las organizaciones nacionales, al mismo tiempo que proporciona confianza en la transacción de los bienes y servicios y brinda apoyo y asistencia técnica a los reguladores del Estado en materia de reglamentos técnicos.

Escar Accesorios Decorativos no ha logrado tener un mayor auge a pesar de su enfoque claro, su ardua labor, dedicación y esmero por tener mayor participación en el mercado y poder captar nuevos clientes así como retenerlos y crear fidelización. Es por esto que es evidente la clara necesidad de obtener una certificación ISO.

2.2 Marco Conceptual

Normas ISO:

Son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. www.isotools.org .

SIDOCAL:

Sistema Dominicano para la Calidad (Ley 166-12). Está orientada a promulgar, establecer y promover una cultura de calidad que garantice el cumplimiento de los estándares demandados por los mercados tanto a nivel local como en el extranjero, facultando a las empresas dominicanas insertarse a nivel internacional de manera competitiva.

http://aird.org.do/Docs/Mar_14/Presentaci%C3%B3n%20Taller%20AIRD%20Sobre%20la%20Ley%20166-12%20sobre%20Sidocal-06-03-2014.pdf

Calidad:

Es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. <https://es.wikipedia.org>

Turismo:

En definición de la Organización Mundial del Turismo, comprende «las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros». <https://es.wikipedia.org> .

Exportación:

Se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países. <https://www.definicionabc.com>

Importación:

Supone el ingreso, la introducción de bienes o servicios de origen foráneo a una nación. <https://www.definicionabc.com>

Diseño interior:

El diseño interior o interiorismo es la disciplina proyectual involucrada en el proceso de formar la experiencia del espacio interior, con la manipulación del volumen espacial así como el tratamiento superficial. <https://es.wikipedia.org> .

Outsourcing:

Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. <https://es.wikipedia.org> .

Telar:

Es una máquina para tejer, construida con madera o metal, en la que se colocan unos hilos paralelos, denominados urdimbres, que deben sujetarse a ambos lados para tensarlos (función que suelen cumplir las pesas) y mediante un mecanismo, estos hilos son elevados individualmente o en grupos, formando una abertura denominada calada, a través de la cual pasa la trama. <https://es.wikipedia.org> .

Demanda:

La demanda se define como la total cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o más (demanda total o de mercado). <https://es.wikipedia.org>

Contract:

El Contract todos lo relacionamos con el sector Hotelero y el Mundo de la Oficina y a esto debemos añadir mobiliario, iluminación, tejidos y Decoración en general, que serán los encargados de redondear cualquier proyecto. Existen infinidad de empresas y estudios especializados en este apartado, siendo en algún que otro caso los encargados de definir las líneas de Diseño que regirán estos espacios. No se trata sólo de ejecutar un buen Diseño, sino de realizar un estudio pormenorizado de la empresa, el sector, sus estrategias, sus clientes, su posición, perspectivas, etc. (<http://blog.planreforma.com/que-es-el-contract-retail-y-escaparatismo-interiorismo-difuso/>)

PYMES:

Son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño. (<https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>

2.3 Marco Espacial

El espacio de estudio será la Zona Este del país, específicamente Boca Chica, La Romana y Punta Cana-Bávaro, que son las localidades con mayor desarrollo turístico y siempre tratan de mantenerse en la vanguardia, requiriendo con una significativa y considerable frecuencia los servicios de decoración de sus espacios.

2.4 Marco Temporal

El levantamiento de lugar se tomara 3 meses, ya que además de analizar la situación de la empresa y su entorno, se llevará a cabo la implantación de un SGC para fortalecer la imagen de la empresa y además de que la misma pueda promocionar lo producido o servicio brindado, como sinónimo y garantía de calidad.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I.- EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD.

1.1.1	Antecedentes	3
1.1.2	La era de la artesanía	4
1.1.3	Principios del siglo XX	5
1.1.4	Después de la Segunda Guerra Mundial	9
1.1.5	“La revolución de la calidad” Estadounidense	10
1.1.6	Primeros Éxitos	13
1.1.7	De la calidad del producto a la administración de la calidad total	14
1.1.8	Principales Gurús de la Calidad	17
1. 2 .1	La calidad no cuesta	25
1. 2. 2	Asegurar la calidad.....	25
1.2.3	“La calidad puede no ser lo que piensas”	26
1.2.4	El cuadro de madurez de la administración de la calidad	27
1.2.5	Comprensión y actitud de la dirección.....	30
1.2.6	Estado de la organización para la calidad.....	33
1.2. 7	Manejo de los problemas	34
1.2.8	Costo de la calidad.....	36
1.2.9	SIDOCAL.....	42

CAPITULO II.- FUNDAMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. CASO ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS.

4.1.1	Conceptualización de la Calidad	45
4.1.2	Fundamentos teóricos de un SGC	49
4.1.3	Antecedentes de la empresa.....	50
4.1.4	Misión, Visión, Valores	51
4.2	Estructura Organizacional	52
4.3	Funciones por departamentos	53
4.4	Servicios ofertados	56
4.5	Descripción de las instalaciones	57
4.6	Descripción del proceso productivo	58
4.7	Principales proyectos o clientes	59
4.8	Situación actual de la empresa	61

CAPITULO III.- PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SGC EN ESCAR ACCESORIOS DECORATIVOS

3.8	Normas ISO 9001-2008.....	62
3.9	Resumen ejecutivo	67
3.10	Análisis FODA	68
3.11	Encuestas y entrevistas.....	69
3.12	Propuesta del modelo de Calidad.....	71
3.13	Cronograma.....	82
3.14	Presupuesto	83
	CONCLUSIÓN	84
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍAS	

1. <https://es.wikipedia.org>
2. www.escar-emica.com
3. <https://www.definicionabc.com>
4. http://aird.org.do/Docs/Mar_14/Presentaci%C3%B3n%20Taller%20AIRD%20Sobre%20la%20Ley%20166-12%20sobre%20Sidocal-06-03-2014.pdf
5. [https://www. www.isotools.org](https://www.isotools.org)
6. <http://indocal.gob.do/sobre-nosotros/sidocal/>
7. (<https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>)
8. <http://blog.planreforma.com/que-es-el-contract-retail-y-escaparatismo-interiorismo-difuso/>

PRESUPUESTO

	Ingresos	Egresos
Recursos Propios		
	RD\$50,000.00	
Total Ingresos		
	RD\$50,000.00	
Gastos		
Asesores		\$25,000.00
Digitación y arreglos de formatos		\$13,600.00
Fotocopias		\$1,000.00
Empastado / Impresiones		\$1,900.00
Transporte / Combustible		\$6,000.00
Otros Gastos		\$2,500.00
Total Egresos		<u>\$50,000.00</u>