

Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República

Trabajo de investigación monográfica para la obtención del título de Contador Público Plan 1990



IMPACTOS DEL DESARROLLO DE MEJORES PRÁCTICAS Y MEJORA CONTINUA, EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA DE LÍQUIDOS A GRANEL EN URUGUAY



Autores : Verónica Baccino - María Eugenia Paleo - Andrea Torres

Tutor: Cr. Jorge Xavier

Fecha: Agosto 2009



ABSTRACT

El presente trabajo está orientado al estudio sobre cómo la implantación de mejores prácticas genera una ventaja competitiva en las empresas uruguayas de Transporte de Carga de Líquidos a Granel, tanto a nivel nacional como internacional.

Para este caso concreto se analiza:

- La situación actual del sector en relación a la planificación estratégica.
- La existencia de procesos de mejora continua.
- El impacto de implantar estos procesos.
- La existencia de procedimientos de auditorías.
- Las proyecciones a futuro en relación a la mejora continua.

Las principales conclusiones a las que se arriba son:

- La importancia de los procesos de planificación estratégica, considerando como aspecto más relevante la identificación de los objetivos generales.
- Es necesario el compromiso y liderazgo de la dirección.
- El personal cumple un papel preponderante en el proceso de implantación.
- Se identifican como factores claves de la Calidad Total, la satisfacción del cliente y la mejora constante.
- Se realizan procesos de auditoría, tomando sus resultados para mejorar continuamente.
- Se utilizan modelos de gestión de calidad.
- El impacto que genera la implantación de mejores prácticas es favorable, logrando una ventaja competitiva.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar un especial agradecimiento a nuestro tutor, el Cr. Jorge Xavier, por su apoyo constante, esfuerzo y dedicación.

Asimismo, queremos agradecer a las siguientes empresas por su amable colaboración y por el valioso tiempo que nos brindaron para la elaboración del presente trabajo: Carballo e hijos Ltda., Lepra e hijos Ltda., Safepi S.A., Álvaro Paleo S.A., Noble e hijos Ltda., Tirapu S.A., Trali S.A. y TTI S.R.L.

Finalmente, a nuestras familias y amigos, por su apoyo y soporte permanente en toda nuestra carrera y en especial en esta última etapa.

A todos muchas gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO MONOGRÁFICO.....	9
CAPÍTULO I - ESTRATEGIA	11
1.1- Introducción	11
1.1.1- Definición de Estrategia	11
1.1.2- Definición de Administración Estratégica	12
1.2- Planificación Estratégica.....	13
1.2.1-Definición de Planificación Estratégica.....	13
1.2.2- El proceso de la Administración Estratégica	14
1.3- Niveles de Estrategia.....	19
1.3.1- Estrategia a nivel corporativo.....	19
1.3.2- Estrategia a nivel de negocios.....	20
1.3.3- Estrategia a nivel funcional.....	23
1.3.4- Estrategias globales	24
CAPÍTULO II - IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.1- Marco para la ejecución de la Estrategia	26
2.2- Las principales tareas de la puesta en práctica de la Estrategia	27
2.3-Liderazgo del proceso de puesta en práctica y ejecución de la Estrategia.....	29
2.4- Creación de una organización capaz.....	30
2.4.1- Dotar de personal a la organización.....	30
2.4.2- Creación de competencias centrales y capacidades competitivas	31
2.4.3- Adecuación de la estructura de la organización a la Estrategia	35
CAPÍTULO III - INSTITUCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS	42
3.1- Introducción	42
3.2- Concepto de Calidad Total	42

3.3- Evolución del concepto de Calidad	46
3.4- Aportes relevantes en relación a la Calidad	47
3.4.1- Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total.....	47
3.4.2- Joseph Juran.....	51
3.4.3- Algunos aportes de Kaoru Ishikawa.....	52
3.4.4- Philip Crosby	55
3.5- Importancia Estratégica de la Calidad Total	57
CAPÍTULO IV - MEJORA CONTINUA	58
4.1-Introducción	58
4.2- Objetivos de la Mejora Continua.....	58
4.3- Etapas del proceso de Mejora Continua:	59
4.4- Metodología Kaizen	59
4.4.1- Movimiento “5 S” o Movimiento de los cinco pasos de Kaizen	61
4.4.2- Justo a Tiempo (JIT).....	62
4.4.3- Mantenimiento Productivo Total (TPM)	63
4.4.4- Despliegue de políticas.....	63
4.4.5- Control Total de la Calidad o Gestión de la Calidad Total (TQM).....	63
CAPÍTULO V - MODELOS DE MEJORA CONTINUA	65
5.1- Introducción	65
5.2- Premio Nacional de Calidad.....	65
5.3- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	67
5.4- Modelo EFQM de Excelencia	70
5.5- ¿Qué es ISO?.....	72
5.5.1- ¿Qué es una norma técnica?	73
5.5.2- Objetivos y beneficios de las Normas Técnicas.....	73
5.5.3- La Familia ISO 9000	74

5.5.4- Principios de Gestión de la Calidad de la ISO 9001:2000	75
5.5.5- Enfoque basado en Procesos.....	76
5.5.6- Apartados de la Norma ISO 9001	77
5.6- Certificación.....	80
5.6.1- Introducción	80
5.6.2- SGS Uruguay	81
5.6.3- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).....	82
5.6.4- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT).....	83
5.6.5- ¿Por qué certificar un Sistema de Gestión de Calidad?	85
CAPÍTULO VI - INTRODUCCIÓN DEL SECTOR ELEGIDO	87
6.1- Definiciones generales.....	87
6.1.1- Transporte terrestre profesional	87
6.1.2- Transporte propio	88
6.1.3- Efectos de esta regulación.....	88
6.2- Reglamentación del sector.....	88
6.3- Situación actual del sector	89
CAPÍTULO VII - TRABAJO DE CAMPO	91
7.1- Aspectos generales.....	91
7.2- Objetivos del trabajo de campo.....	91
7.3- Justificación del sector elegido y alcance	92
7.4- Metodología	92
7.5- Relevamiento de datos	93
7.6- Información extraída de las entrevistas	94
CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS	108

ANEXO I - Formulario de la entrevista.....	108
ANEXO II - Entrevista realizada a Carballo e Hijos Ltda.....	115
ANEXO III - Entrevista realizada a Lepra e Hijos Ltda.	122
ANEXO IV - Entrevista realizada a Noble e Hijos Ltda.	129
ANEXO V - Entrevista realizada a Álvaro Paleo S.A.....	136
ANEXO VI - Entrevista realizada a Safepi S.A.....	143
ANEXO VII - Entrevista realizada a Tirapu S.A.....	150
ANEXO VIII - Entrevista realizada a Trali S.A.	158
ANEXO IX - Entrevista realizada a TTI S.R.L.	165

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I – Estrategia

-Figura 1 – Proceso de Administración Estratégica.....	15
--	----

CAPITULO II – Implantación Estratégica

-Figura 2 – Los ocho componentes gerenciales de la puesta en práctica de La estrategia.....	28
---	----

CAPITULO III – Institución de Mejores Prácticas

-Figura 3 – Evolución histórica del concepto de Calidad.....	46
-Figura 4 – La organización vista como um sistema.....	48
-Figura 5 – La “cadena de Deming”.....	49
-Figura 6 – El ciclo de Shewhart.....	49
-Figura 7 – El ciclo PDCA.....	50

CAPITULO IV – Mejora Continua

-Figura 8 – Kaizen – Mejora Continua.....	60
-Figura 9 – Movimiento de los cinco pasos de Kaizen.....	62

CAPITULO V – Modelos de Mejora Continua

-Figura 10 – Modelo de Mejora Continua PNC.....	66
-Figura 11 – Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	69
-Figura 12 – Modelo EFQM de Excelencia.....	72
-Figura 13 – Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	80

CAPÍTULO VII – Trabajo de campo

-Figura 14 – Información general de las empresas entrevistadas.....	94
-Figura 15 – Información de la Planificación y Estrategia	95
-Figura 16 – Información de la Implantación Estratégica.....	96
-Figura 17 – Información de Mejores Prácticas y Mejora Continua	99
-Figura 18 – Información sobre la Evaluación.....	100

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO MONOGRÁFICO

El presente trabajo está orientado al estudio sobre cómo la implantación de mejores prácticas genera una ventaja competitiva en las empresas uruguayas de transporte de carga de líquidos a granel, tanto a nivel nacional como internacional.

Se toma como punto de partida la evolución de este mercado en la incorporación de sistemas de mejora continua, analizando el comportamiento estratégico de los diferentes agentes y los resultados generados a partir de esos desarrollos.

Para ello, se toma principalmente como marco de referencia la propuesta de los autores A. Thompson Jr. y A. J. Strickland en su libro “Administración Estratégica”.

En función de los desafíos planteados por la implantación de sistemas de mejora continua y la posibilidad de obtener información respecto al sector seleccionado, se estudia el impacto del comportamiento estratégico de las diferentes empresas, incorporando la modalidad japonesa de Control de Calidad Total.

El presente trabajo se desarrolla a lo largo de ocho capítulos:

- En los primeros cinco capítulos se realiza una introducción teórica al tema, desarrollando los principales conceptos y modelos, los cuales servirán de referencia para la elaboración del estudio.
- En el capítulo seis, se plantea una breve introducción del sector seleccionado.
- En el capítulo siete, se desarrolla el trabajo de campo, donde se plantea el objetivo, la metodología y el alcance del mismo.
- En el capítulo ocho, se desarrollan las conclusiones a las que se han podido arribar, luego de un exhaustivo análisis de la información recabada.

Para el desarrollo del trabajo de campo se estudió la información que fue proporcionada por las empresas y se realizaron entrevistas a las compañías más representativas del sector objeto de estudio.

Finalmente, luego de analizar toda la información, se trata de validar la hipótesis planteada:

“Las empresas de transporte de carga de líquidos a granel en el Uruguay obtienen una ventaja competitiva mediante la implantación de mejores prácticas y mejora continua”.

Esta investigación comenzó en Octubre de 2008 y finalizó en Mayo de 2009. La misma fue realizada en Montevideo, Colonia y Paysandú.

CAPÍTULO I - ESTRATEGIA

1.1- Introducción

No existe una definición universalmente aceptada de lo que es la estrategia, por lo que es utilizada con diversas acepciones y alcances por distintos autores.

La palabra estrategia tiene su origen en el campo militar, viene del griego *strategos* que significa “un general”; inicialmente se refería al nombramiento (del general en jefe de un ejército), posteriormente pasó a ser “el arte del general” haciendo referencia a las habilidades psicológicas y el carácter con el cual asumía el papel asignado, aplicación de la fuerza, vencimiento al enemigo y creación de un sistema unificado de gobierno. Este término ha sido utilizado de muchas maneras y en diversos contextos a lo largo de los años. Nuestro interés se centra en el campo de la administración, donde en los últimos años dicho concepto ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones que se denomina “Administración Estratégica”¹.

Como se mencionó anteriormente son múltiples las definiciones y alcances que tiene el concepto de estrategia, por lo que expondremos a continuación algunas de ellas, de manera tal de tratar de llegar a una definición de estrategia aplicable a nuestro trabajo.

1.1.1- Definición de Estrategia

Según Mintzberg y Quinn, en el campo de la administración una estrategia es el patrón o el plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar con base, tanto en sus atributos como en su deficiencia interna, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno o acciones de los oponentes inteligentes².

Mintzberg ofrece 5 concepciones distintas sobre la naturaleza de la estrategia; esto es, usarse de diferentes maneras. Como un plan, curso de acción consciente. Como una maniobra cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un competidor. Como el patrón de una serie de actos, teniendo congruencia en el comportamiento pretendido. Como una posición, es decir, el medio para ubicar a

¹ H. Mintzberg y J. Quinn, *El proceso estratégico – Conceptos, contextos y casos*

² *Ibid.*

una organización en un ambiente. Como una perspectiva, cuyo contenido no solo consiste en una posición elegida sino también en un modo peculiar de percibir el mundo³.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”⁴.

En conclusión, las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos. Además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de los recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados. Deben también tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

1.1.2- Definición de Administración Estratégica

La administración estratégica según Robbins es “el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a lo largo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas”⁵.

La administración estratégica es importante ya que puede diferenciar a la organización de otras por su mayor desempeño. En la administración estratégica, los gerentes se preguntan por qué las empresas fracasan o son exitosas, y por qué varía su desempeño al enfrentarse a condiciones cambiantes del entorno. Además, estos deben decidir qué hacer frente a los cambios y establecer las pautas de cómo actuar, para de esta manera, reducir la incertidumbre. Otra razón que destaca la importancia de la administración estratégica es que funciona como elemento unificador y coordinador en organizaciones con distintas divisiones, unidades, funciones y actividades, tratando de enfocarlos a la consecución de las metas de toda la organización.

A su vez Thompson y Strickland se refieren con este término, al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar la misma y después, con el paso del

³ H. Mintzberg y J. Quinn, *El proceso estratégico – Conceptos, contextos y casos*

⁴ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*

⁵ Robbins & Coulter, *Op. Cit.*

tiempo, iniciar los ajustes necesarios en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución⁶.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando estrategias también comunes.

1.2- Planificación Estratégica

1.2.1-Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso para determinar cuáles son los objetivos y los criterios que precederán la adquisición, uso y disposición de los recursos para la consecución de los objetivos referidos. Estos engloban en el proceso de planificación estratégica, misiones o propósitos determinados previamente, así como objetivos específicos buscados por una empresa.

Según Robbins, la planificación “es el acto de definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de una organización. La planificación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)”⁷.

Los objetivos de la planificación para Robbins son cuatro⁸:

1- Marcar un rumbo para todos los integrantes de la organización. Cuando estos saben hacia dónde se dirige la empresa o unidad de negocio, y saben lo que se espera de ellos, las metas a alcanzar, las actividades a coordinar; cooperan y ponen todo de sí para lograr los objetivos planteados.

⁶ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit*, pág. 6

⁷ Robbins & Coulter, *Administración*

⁸ *Ibid.*

2- Aumentar la certidumbre, ya que la planificación obliga a la dirección de la empresa a contemplar posibles escenarios, anticiparse a los cambios, predecir sus repercusiones, y responder más eficazmente a las mismas.

3- Disminuir la redundancia y los desechos de actividades ya que se planifican acciones coordinadas con los planes previamente establecidos. Cuanto más claro y detallado sea el plan de acción, dejarán ver las ineficacias existentes de las diferentes actividades, y así poder eliminarlas.

4- Establecer los criterios para controlar el funcionamiento. Se compara el desempeño con las metas previamente establecidas, se identifican las desviaciones y se establecen las medidas correctivas para ajustarlo al plan original.

Cabe destacar que la ausencia de planificación produce la falta de control dentro de la organización; así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. Impide la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión y a su vez podría haber falta de criterio para decidir las innovaciones y gastos a realizar.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planificación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación.

1.2.2- El proceso de la Administración Estratégica

Es el proceso administrativo que implica que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dicho plan.

El proceso de administración estratégica consta de 3 grandes etapas:

- 1- Formulación de la estrategia.
- 2- Implantación de la estrategia.
- 3- Evaluación de la estrategia.

Sin embargo, Robbins enumera seis etapas del proceso de la administración estratégica, que abarcan las tres etapas antedichas, la planificación (etapas 1 a 4), implantación (etapa 5), y la evaluación estratégica (etapa 6). Aunque la planificación abarca cuatro de las seis etapas, no quiere decir que sea más importante que las dos siguientes, ya que puede suceder que fracase todo el proceso, si falla la implantación o no se da una adecuada evaluación.

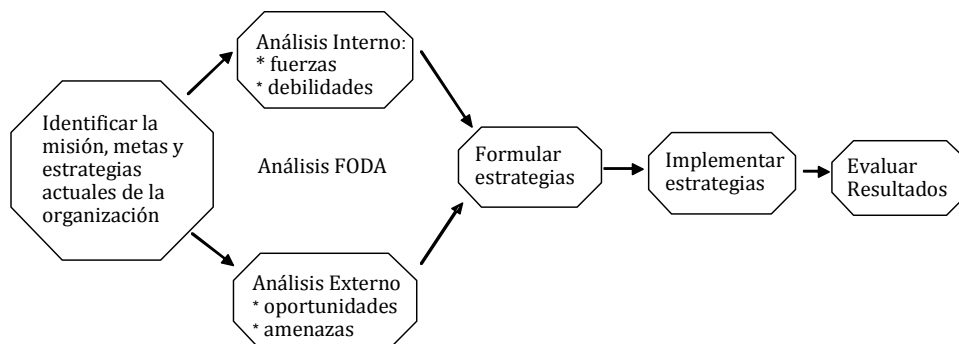


Figura 1 - Proceso de la Administración Estratégica
Fuente: Robbins & Coulter: *Administración*

Etapa 1: Formulación de la Estrategia

a) Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Toda organización debe tener una misión, un fin, una razón por la que ha sido creada. La misión debe estar claramente definida, y para ello la alta dirección debe decidir cuáles son sus principales productos y servicios, a qué público específico quiere dirigirse, en qué mercado establecerse. Es imprescindible que también la gerencia identifique las metas actuales y las estrategias, ya que, como se mencionara anteriormente, las metas son los “cimientos” de la planeación.

Thompson y Strickland en su libro “Administración Estratégica” a diferencia de Robbins, exponen que debe desarrollarse una visión estratégica más que una misión. Definen la visión estratégica como “el mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”⁹. Es la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo: “hacia dónde vamos”. Mientras tanto, la misión se refiere principalmente al escenario actual de la empresa: “quiénes somos” y “qué hacemos”¹⁰. Para estos autores, si bien la declaración de la misión es importante, creen que el desarrollo de una visión estratégica es fundamental, ya que determina en mayor grado la dirección y preparación de la estrategia.

⁹ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, Op. Cit, pág. 6

¹⁰ *Ibid.*

En resumen, la declaración de la misión se encuentra centrada en la perspectiva actual del negocio, describe sus capacidades, su enfoque actual al cliente, sus actividades y el aspecto actual del negocio. A diferencia de la visión que refiere al mapa futuro, lo que se quiere llegar a ser, que queremos lograr.

El propósito del establecimiento de los objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr, es el propósito del establecimiento de los objetivos.

“Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización”¹¹.

El establecimiento de los objetivos es algo que debe contemplar a toda la organización, ya que los objetivos específicos de cada área deben contribuir de forma significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área, los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

b) Análisis Externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Aquí debe estudiarse cuidadosamente el ambiente en que se encuentra inserta la organización. Los gerentes deben estudiar a la competencia: a qué se dedica, su comportamiento en el mercado, la legislación del sector; es decir, toda modificación del entorno que afecte la actuación de la empresa, que provoque cambios inesperados para poder mitigarlos. Así, los gerentes deben estudiar el ambiente tanto en lo general como en lo particular, para poder identificar las tendencias y predecir posibles cambios a ocurrir. A partir de ello se podrán identificar cuáles son las oportunidades de la empresa dadas las condiciones del ambiente y las amenazas a las que se enfrenta respecto al ambiente en el que está inmersa.

Se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato o de la industria donde opera la organización. Este involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados

¹¹ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit*, pág. 9

ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

2. El ambiente nacional: requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

3. El macroambiente: consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar a la organización.

Dentro de un mismo entorno, puede suceder que un factor represente una oportunidad para una empresa, y para otra represente una amenaza, debido a sus diferentes características y recursos.

c) Análisis interno

En esta etapa se debe mirar hacia el interior de la empresa. Nos posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Es decir, las actividades que la organización hace bien, que crean valor o los recursos que la distinguen y que son únicos, constituyen fortalezas para la misma. En cambio, se entiende por debilidades aquellas actividades que la empresa no realiza o los recursos con los que no cuenta. Comprende evaluar los recursos que la organización posee, tanto en su cantidad como calidad.

Es muy importante comprender la cultura de la organización. La cultura es el conjunto de valores compartidos por los integrantes de la organización, las convicciones, la manera de actuar, la forma de hacer las cosas.

Robbins define la cultura como un “sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida cómo se comportan”¹².

Distingue tres elementos fundamentales: una percepción, es decir, los individuos la perciben en lo que pueden ver u oír dentro de la empresa; un elemento compartido entre todos los integrantes de la organización. Por más diferencias que tengan los individuos entre sí, los diferentes puestos de trabajo, pueden describir la cultura de la empresa de manera similar. Como tercer elemento, Robbins concluye que la cultura es una expresión descriptiva, es mera descripción de las principales características de la empresa.

¹² Robbins & Coulter, *Op. Cit.*

El tipo de cultura existente en la organización, ya sea débil o fuerte, afectará el proceso de implementación de la estrategia.

En el análisis externo e interno en su conjunto se utiliza el análisis FODA, mediante el cual se examinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis es útil ya que ayuda a la alta dirección a encontrar nichos estratégicos a explotar por la empresa.

d) Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la organización, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas generadas, debe fundamentarse en las fortalezas internas, con el fin de explotar las oportunidades que le brinda el mercado, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el propósito de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

La estrategia de una compañía según Thompson y Strickland consiste en “los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”¹³. Al crear la estrategia se establece el “cómo” lograr las metas propuestas, en vista de la situación y de los proyectos de la empresa, es el medio para lograr los objetivos. Según estos autores la estrategia implica una mezcla de “1) acciones deliberadas e intencionales, 2) acciones que se requieran ante desarrollos imprevistos, así como ante condiciones de mercado novedosas y presiones de competitividad, y 3) el aprendizaje colectivo adquirido sobre la organización a lo largo del tiempo, el cual comprende no solo los conocimientos obtenidos a partir de las experiencias de la empresa, sino lo que es más importante, a las actividades internas que ha aprendido a llevar a cabo en forma satisfactoria y las capacidades de competitividad que ha desarrollado”¹⁴.

En esta etapa, se establecen las estrategias tanto a nivel corporativo como a nivel global, empresarial y funcional de la empresa, las cuales serán desarrolladas más adelante.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar a la

¹³ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op.Cit.*, pág. 11

¹⁴ *Ibíd.*, pág. 11

organización en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Etapa 2: Implantación de la Estrategia, puesta en marcha de las estrategias

Este es el momento de implantar la estrategia. Esta etapa es fundamental, ya que una estrategia adecuada, eficazmente planificada, puede fallar debido a una mala implementación.

En esta etapa es fundamental el liderazgo de la alta dirección, para motivar a los gerentes medios, y así al nivel inferior, para poder llevar a cabo las estrategias de manera adecuada.

Dada la importancia que tiene esta etapa en el proceso de planificación estratégica, hemos decidido tratarla en detalle en el capítulo siguiente.

Etapa 3: Evaluación de resultados

Esta es la última etapa, y en ella se examinan los resultados obtenidos: si las estrategias han sido eficaces o no, se supervisan las actividades para ver si fueron realizadas según lo planeado, y se corrige cualquier desviación significativa.

Es una etapa muy importante, ya que por ella se sabe si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, si no, las razones por las cuales no se están logrando. Se necesita realizar un seguimiento para tener la seguridad de que se está llevando a cabo lo que se supone que los demás deben hacer y de que sus objetivos se están logrando. Si no se ejerciera este control, no se tendría forma de saber si los objetivos y planes van de acuerdo a lo previsto ni qué acciones se deben tomar en el futuro.

Es importante destacar que el proceso de planificación y ejecución de la estrategia es continuo, nunca termina. Esta última etapa es el final de un proceso, pero a la vez el inicio de las acciones correctivas a emprender, surgirán quizás modificaciones en la estrategia inicial, empezando así nuevamente el ciclo.

1.3- Niveles de Estrategia

1.3.1- Estrategia a nivel corporativo

Por su parte, la estrategia a nivel corporativo está vinculada con la decisión sobre en qué negocios debe participar la compañía para maximizar su utilidad a largo plazo, las estrategias a utilizar para ingresar a los mismos y el papel de la casa matriz en la creación de valor. El objetivo de la estrategia a nivel corporativo es

“agregar valor a la compañía”, es decir que “una estrategia corporativa debe permitir a una compañía, o a una o más de sus unidades de negocio, desempeñar una o más funciones de creación de valor a un costo menor, o ejecutar una o más funciones de creación de valor de tal forma que posibilite obtener diferenciación y un precio superior”¹⁵.

Las cinco estrategias de crecimiento de nivel corporativo más comunes son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación concéntrica y la diversificación por conglomerado.

Cuando hablamos de integración hacia delante nos referimos a una empresa que se introduce en el campo de actividad de sus clientes, acercándose de este modo al consumidor final. La integración hacia atrás ocurre cuando una compañía se introduce en los ramos de sus proveedores, generalmente para controlar la calidad de los componentes, la puntualidad de las entregas y la estabilidad de los precios¹⁶. Esta estrategia se implementa mediante la adquisición de compañías proveedoras o la creación de nuevas empresas que brinden los mismos bienes y servicios que los proveedores.

La integración horizontal se da cuando una compañía adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado¹⁷.

La diversificación concéntrica, también llamada diversificación afín o relacionada, ocurre cuando una compañía adquiere o crea una empresa relacionada con su actividad en términos de tecnología, mercados o productos¹⁸. Es decir que debe existir un lazo común entre las dos empresas, como ser el mismo grupo de clientes, canales de distribución empleados, habilidades administrativas compatibles, bienes o servicios semejantes, etc.

A diferencia de la anterior, la diversificación por conglomerado ocurre cuando una empresa añade bienes o servicios diferentes a sus ramas de actividad. Generalmente una empresa adquiere a otra o crea una nueva en un campo totalmente nuevo para ella.

1.3.2- Estrategia a nivel de negocios

En primera instancia deben ser definidas las distintas Unidades de Negocios dentro de la organización, para posteriormente poder establecerle a cada una de ellas su respectiva estrategia. Es importante aclarar a qué nos referimos cuando

¹⁵ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, Thompson & Strickland, pág. 183

¹⁶ D.Herllriegel y J.W Slocum, *Administración Parte II, Entorno y Administración Estratégica*.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.*

hablamos de Unidad Estratégica de Negocio (UEN), tomando en cuenta la definición expuesta por G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington. “Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distinguen de otra UEN”. Es una división o subsidiaria de una empresa que ofrece un producto o servicio diferente y que por lo general dispone de misión y metas propias. Puede tener un grupo de clientes claramente definido y cubrir una zona geográfica específica. De lo antedicho podemos establecer dos criterios para definir una UEN en una organización: el primero se centra en el mercado al que apuntan las distintas partes de la organización, mientras que el segundo enfoca en los recursos y competencias de cada parte de la organización¹⁹.

Una vez definidas las diferentes UEN de la organización, deben formularse las estrategias genéricas para cada una de ellas. Según Michael E. Porter, las estrategias genéricas son el conjunto de acciones que una empresa puede emplear individualmente o en conjunto para crear una posición defendible que sobrepase el desempeño de sus rivales.

El modelo de estrategias genéricas comprende un marco de referencia de tres estrategias de negocio básicas que pueden aplicarse a gran variedad de organizaciones: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Adicionalmente se puede plantear una cuarta opción que resulta de combinar las dos primeras mencionadas. A continuación se analizan brevemente estas estrategias.

- **Estrategia de liderazgo en costos**

El objetivo al implementar este tipo de estrategia es superar el desempeño de los competidores mediante la obtención de bienes o servicios a menores costos.

Para lograr dicho liderazgo la organización debe lograr una buena selección del grado de diferenciación que se le dará al producto, del nivel de segmentación que se tomará del mercado y, por último, de las habilidades distintivas que aplicará.

En este tipo de estrategia las políticas de la empresa deben estar orientadas al liderazgo total en costos. Esto se logra, por ejemplo, mediante la utilización de las instalaciones o equipos de tal manera que rinda altas economías de escala, capaces de producir en grandes cantidades eficientemente, controlando rígidamente los costos y gastos indirectos, minimizando los costos en áreas como investigación y desarrollo, publicidad, etc.

Logrando este objetivo, la empresa obtiene rendimientos superiores al promedio del sector, mejora su posición respecto a sus competidores. De esta

¹⁹ G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, *Dirección Estratégica*, pág. 241

manera, la compañía puede defenderse mejor de la presión a la baja que estos ejercen al precio del producto; y también frente a los proveedores poderosos, dando una mayor flexibilidad para adaptarse a la variación de los precios de las materias primas. También este tipo de estrategias posicionan a las empresas favorablemente frente a sus competidores, en el eventual caso de surgimiento de productos sustitutos.

- **Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación es aquella que apunta a ofrecer productos o servicios con ventajas exclusivas (es decir distintas a las de los competidores) y muy valoradas por el cliente, productos que estos percibirán como excepcionales. Esta capacidad le permite a la empresa establecer un precio superior a sus productos, logrando de esta forma utilidades superiores al promedio del sector.

Apunta a lograr una diferenciación del producto, buscando principalmente destacar aquellas características que hacen a este un producto exclusivo. A su vez, se busca segmentar el mercado en muchos nichos, buscando ofrecer productos o servicios donde se posee una ventaja competitiva considerable.

Dicha diferenciación se puede lograr por ejemplo mediante un diseño original o novedoso, inversión en tecnología, haciendo énfasis en servicio al cliente, excelencia en calidad, etc.

La diferenciación genera en el cliente lealtad hacia el producto y menor sensibilidad del mismo al precio de ese producto.

Aplicando esta estrategia, a veces no se logra una amplia participación en el mercado, ya que el cliente requiere cierta “exclusividad” que es incompatible con esa alta participación.

- **Estrategia de liderazgo en costos y diferenciación**

Este tipo de estrategia es una combinación de las dos analizadas anteriormente, por lo que busca lograr la diferenciación y simultáneamente un precio inferior al de los competidores.

Esta estrategia se basa en que si la empresa logra, mediante la diferenciación del producto, vender volúmenes superiores que los de los competidores, es de esperar que disminuyan los costos y, por consiguiente, aumenten los márgenes de ganancia.

Este tipo de estrategia es utilizada en determinadas ocasiones para vencer barreras de entradas ya establecidas. Para esto, una empresa ingresa a un mercado

con las características distintivas del producto y con precios inferiores a los de los competidores, de forma de lograr acaparar una cuota del mercado y crear una base para avanzar en el desarrollo del producto y de su estrategia²⁰.

- **Enfoque o alta segmentación**

La estrategia de enfoque enfatiza la competencia en un nicho de mercado específico mediante la orientación de los esfuerzos a las necesidades particulares de ciertos clientes o a un mercado geográfico estrechamente definido. Un nicho es un segmento del mercado estrechamente definido (valga la reiteración), que los competidores bien pueden pasar por alto, ignorar o tener dificultad en atender (como en el caso de un área geográfica específica), o bien un grupo específico de clientes. La organización intenta crear una imagen única de sus productos atendiendo las demandas específicas del nicho elegido, lo que supone ignorar a otros posibles clientes, de manera tal de satisfacer mejor las necesidades de ese grupo particular eficaz y eficientemente.

En este caso también se pueden lograr rendimientos mayores, ya que dicho enfoque provoca o bien una reducción de costos, o una alta diferenciación, o ambas, pero para ese segmento o mercado en particular.

Las acciones estratégicas asociadas con la estrategia de enfoque son adaptaciones de las asociadas con las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, pero aplicadas a un nicho de mercado específico. Una vez definido el nicho de mercado, la organización puede utilizar un enfoque de costos reducidos o de diferenciación.

La empresa puede optar por perseguir una ventaja en costos y desarrollar un nivel superior de eficiencia en la fabricación de productos a costos bajos, o por desarrollar habilidades distintivas en relación a la capacidad de satisfacer al cliente.

1.3.3- Estrategia a nivel funcional

Según Thompson y Strickland “La estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.; un negocio necesita tantas estrategias como número de actividades principales tenga”²¹.

²⁰ G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, *Op. Cit.*, pág. 248

²¹ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit.*, pág. 58

Este tipo de estrategias tienen como objetivo lograr una mejora en la cadena de valor de la compañía. Como definen C. Hill y G. Jones, “una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como la adquisición, fabricación y marketing”. Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior²².

En resumen, lo que busca es lograr una eficiencia superior, una calidad superior, una mayor efectividad para satisfacer a los clientes y/o una innovación mejor.

1.3.4- Estrategias globales

El análisis de la estrategia a nivel global implica abordar las formas en que las empresas pueden obtener utilidades mediante la internacionalización, las estrategias que pueden seguir para competir en el mercado mundial y los medios que se pueden emplear para ingresar en los mercados extranjeros.

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir. Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: multidoméstica, internacional, global y transnacional.

- **Estrategia multidoméstica**

Una estrategia multidoméstica implica el ajuste de productos, servicios y prácticas a países o regiones específicas. Esta estrategia es resultado de presiones para la adaptación local en respuesta a diferencias en deseos de los clientes, canales de distribución, demandas del gobierno anfitrión y/o necesidades de los empleados. Se basa en el supuesto de que los beneficios de la respuesta local serán superiores a los costos adicionales de la adaptación.

- **Estrategia internacional**

Las compañías que siguen esta estrategia tratan de crear valor mediante la transferencia de productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de las mismas. Estas empresas suelen establecer funciones de producción y marketing en cada país grande donde desarrollan actividades, pero el ajuste de la oferta de productos a las necesidades locales, si

²² C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 133

bien puede existir, tiende a ser limitado. La casa matriz conserva un control estricto sobre las estrategias de producto y mercadeo.

- **Estrategia global**

Las empresas que siguen este tipo de estrategia utilizan una que sea de bajo costo, por lo que se concentran en cosechar los máximos beneficios posibles de la curva de experiencia (basados en economías de escala) y de las economías de localización. Las empresas globales prefieren comercializar un producto estandarizado a nivel mundial y no tienden a ajustar su oferta de productos y estrategia de mercadeo a las necesidades locales, por lo que concentran sus actividades de producción y marketing en unos pocos sitios que les resulten favorables.

Este tipo de estrategia tiene sentido en la medida que la empresa afronte fuertes presiones para reducción de costos y exigencias mínimas en cuanto a capacidad de aceptación local²³.

- **Estrategia transnacional**

Esta estrategia en particular tiene sentido cuando la compañía enfrenta grandes presiones tanto para obtener reducciones de costos como para alcanzar un nivel de capacidad de aceptación local. Tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación²⁴.

Si bien este tipo de estrategia puede parecer en principio como la opción más atractiva de las cuatro analizadas, existen grandes dificultades para su aplicación en la práctica. El problema radica en que, como se mencionó anteriormente, las presiones para lograr capacidad de aceptación local y reducciones en costos generan exigencias y objetivos contradictorios, lo que puede traer problemas organizacionales (confusión, ineficiencias, etc.).

²³ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 239

²⁴ *Ibíd.*

CAPÍTULO II - IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

2.1- Marco para la ejecución de la Estrategia

La puesta en práctica y ejecución de la estrategia supone convertir el plan estratégico de la organización en acción y luego en resultados.

Es una tarea de todo el equipo de dirección y no solo de unos cuantos gerentes de nivel superior. Aunque el director general de la organización y los directores de las principales unidades son finalmente los responsables de supervisar que la estrategia se implemente con éxito. El proceso de puesta en práctica afecta todas las partes de la compañía, desde la unidad de operación más grande hasta el grupo de trabajo más pequeño de la primera línea.

Todos los gerentes son responsables de poner en práctica la estrategia en sus áreas de autoridad y responsabilidad, y todos los empleados son participantes.

La clave de la puesta en práctica exitosa es que la gerencia comunique las razones del cambio organizacional de manera tan clara y persuasiva a los miembros de la empresa que consiga un compromiso decidido en todos los niveles, para llevar a cabo la estrategia y alcanzar las metas de desempeño. La condición ideal es que los gerentes logren despertar el suficiente entusiasmo como para transformar el proceso de puesta en práctica en un objetivo de toda la organización.

La puesta en práctica de la estrategia es una parte menos trazada y más abierta del manejo de esa estrategia. Las mejores recomendaciones de lo que se debe y no se debe hacer provienen de las experiencias documentadas, de las “lecciones aprendidas” de los gerentes y las compañías²⁵.

Cada caso de puesta en práctica de la estrategia tiene lugar en un contexto organizacional diferente. Diferentes prácticas comerciales, circunstancias competitivas, entornos de trabajo, culturas, políticas, incentivos de remuneración, combinaciones de personalidades e historias organizacionales, requieren un método hecho a la medida para poner en práctica la estrategia. O sea, requieren un enfoque que se base en las situaciones y circunstancias de cada compañía en lo individual, el mejor criterio del encargado de la puesta en práctica y su destreza para usar técnicas específicas de cambio.

²⁵ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 358

2.2- Las principales tareas de la puesta en práctica de la Estrategia

Aunque los gerentes deben adaptar sus enfoques a la situación, hay ciertos componentes base que se tienen que cubrir sin importar las circunstancias de la organización. Estos incluyen²⁶:

- 1) Crear una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- 2) Elaborar presupuestos para asignar recursos suficientes a las actividades de la cadena de valor que son cruciales para el éxito estratégico.
- 3) Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- 4) Instituir las mejores prácticas y presionar para mejorar continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor. Este componente será en el cual basaremos nuestro trabajo de campo y se desarrollará con mayor profundidad en el siguiente capítulo.
- 5) Instalar sistemas de información, comunicación, comercio electrónico y operación que permitan al personal de la compañía desempeñar sus funciones estratégicas satisfactoriamente todos los días.
- 6) Vincular los premios e incentivos al logro de los objetivos de desempeño y la buena ejecución de las estrategias.
- 7) Crear un ambiente de trabajo y cultura corporativa que apoyen la estrategia.
- 8) Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando en cómo se ejecuta la estrategia.

²⁶ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 359

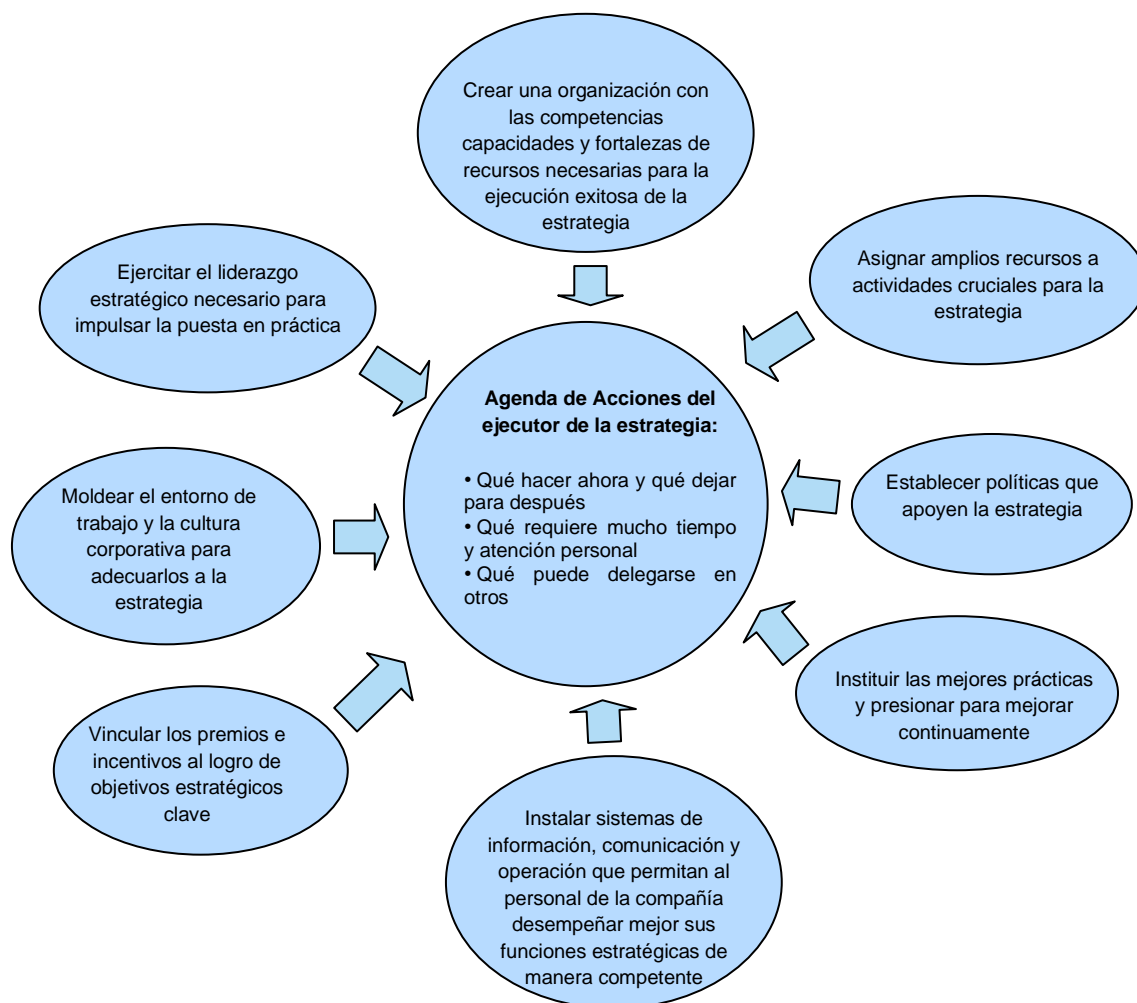


Figura 2 – Los ocho componentes gerenciales de la puesta en práctica de la estrategia
Fuente: Thompson & Strickland – *Dirección y Administración Estratégica* – pág. 360

Estas tareas de la gerencia surgen reiteradamente en el proceso de puesta en práctica de la estrategia, sin importar los detalles específicos de la situación, e impulsan las prioridades de la agenda del ejecutor de la estrategia. Una o dos tareas de estas terminan siendo más cruciales o consumen más tiempo que otras.

Al elaborar el plan de acción, los ejecutores de la estrategia deben comenzar con una evaluación tentativa de lo que la organización debe hacer de manera diferente y mejor para implantar la estrategia con éxito. A continuación, habrán de considerar cómo realizar los cambios internos necesarios tan pronto como sea posible. Los ejecutores exitosos de la estrategia tienen el don de diagnosticar lo que la organización necesita hacer para ejecutar bien la estrategia seleccionada y son creativos para encontrar la manera de desempeñar las actividades claves de la cadena de valor con eficacia y eficiencia.

2.3-Liderazgo del proceso de puesta en práctica y ejecución de la Estrategia

Un factor determinante del éxito de la puesta en práctica y ejecución de la estrategia es lo bien que la gerencia dirige el proceso. Los gerentes pueden emplear diversos estilos de liderazgo para impulsar el proceso de ejecución: desempeñar una función activa, notoria y de control, o una discreta y mesurada, tomar decisiones de manera autoritaria o con base en el consenso, delegar mucho o poco, participar personalmente en los detalles de la puesta en práctica o quedarse al margen y supervisar a otros, proceder con rapidez o con deliberación.

La manera en que los gerentes encabezan el proceso de ejecución de la estrategia tiende a ser una consecuencia de: 1) su experiencia y conocimiento del negocio; 2) si son nuevos en el puesto o tienen ya varios años; 3) su red de relaciones personales en la organización; 4) sus propias habilidades de diagnóstico administrativas, personales y para solucionar problemas; 5) la autoridad que se les ha conferido; 6) el estilo de liderazgo con el que se sienten a gusto y 7) su visión de la función que necesitan desempeñar para que las cosas se hagan²⁷.

Las principales iniciativas para poner en práctica la estrategia corporativa tienen que ser encabezadas por el director general y otros altos ejecutivos, que igualmente necesitan el apoyo activo y la cooperación de los gerentes de los mandos medios y bajos.

Los gerentes de los mandos medios y bajos no sólo son responsables de iniciar y supervisar el proceso de ejecución en sus áreas de autoridad, sino también de contribuir a lograr que los subordinados mejoren continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor. Esta mejora resulta crucial para la estrategia y para producir los resultados en los niveles inferiores que permiten alcanzar los objetivos de desempeño de la compañía. El grado de eficacia que alcancen los gerentes de los mandos medios y bajos en la utilización de los recursos que tienen bajo su mandato para fortalecer las capacidades organizacionales, determina el nivel de competencia con que la firma ejecuta su estrategia diariamente.

Mientras mayor sea la organización, el éxito del principal ejecutor de la estrategia dependerá en mayor medida de la cooperación y habilidades para la puesta en marcha de los gerentes operativos, quienes pueden impulsar los cambios necesarios en los niveles organizacionales más bajos.

²⁷ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 360

2.4- Creación de una organización capaz

La ejecución hábil de la estrategia depende en gran medida de personal competente, capacidades competitivas superiores al promedio y organización interna eficaz.

Hay tres tipos de medidas de primordial importancia en la creación de la organización²⁸:

- 1) Dotar de personal a la organización. Incluye integrar un equipo de dirección fuerte, además de reclutar y conservar empleados que tengan la experiencia, habilidades técnicas y capital intelectual necesarios.
- 2) Crear competencias centrales y capacidades competitivas. Ellas deben permitir ejecutar bien la estrategia y luego mantener actualizada la cartera de competencias y capacidades, según vayan cambiando las condiciones estratégicas y externas.
- 3) Estructurar la organización y el esfuerzo de trabajo. Organizar las funciones y procesos de negocios, actividades de la cadena de valor y toma de decisiones de una manera que favorezca la ejecución exitosa de la estrategia.

2.4.1- Dotar de personal a la organización

Ninguna compañía puede pretender desempeñar las actividades requeridas para la ejecución exitosa de la estrategia sin atraer a gerentes capaces y sin empleados que aporten una base de conocimientos adecuada y una cartera de capital intelectual.

- **Integración de un equipo de dirección fuerte**

Los ejecutores de la estrategia deben determinar el tipo de equipo básico de dirección que necesitan y luego encontrar a la gente indicada para ocupar cada puesto. En ocasiones, el equipo de dirección existente es adecuado; a veces necesita fortalecerse o ampliarse ascendiendo a personal interno o contratando a gente de afuera cuya experiencia, habilidades y estilo de liderazgo se ajusten a la situación.

Las habilidades más importantes para integrar un grupo ejecutivo básico son: discernir qué combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos de dirección y personalidades, contribuirán a alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia.

²⁸ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 361

- **Reclutamiento y conservación de empleados talentosos**

Un buen equipo de dirección no basta. Dotar a la organización de personal talentoso debe abarcar mucho más que los puestos de ejecutivos, para formar la base de recursos humanos y conocimientos necesaria para la ejecución eficaz de la estrategia. Contar con una planilla de personal altamente competente y potencial directivo es esencial para el negocio.

Las mejores compañías aplican una variedad de prácticas para desarrollar su base de conocimientos y adquirir capital intelectual²⁹:

- 1) Invierten esfuerzos considerables en la selección y evaluación de los solicitantes de empleo y eligen sólo a aquellos que poseen conjuntos de habilidades adecuadas, energía, iniciativa, criterio, aptitudes para aprender y adaptabilidad al ambiente de trabajo y cultura de la compañía.
- 2) Colocan a los empleados en programas de capacitación que continúan no sólo durante los primeros años, sino habitualmente a lo largo de su trabajo en la empresa.
- 3) Asignan comisiones de trabajo interesantes que suponen un reto y exigen poner en práctica todas las habilidades.
- 4) Alternan a los empleados en puestos que no sólo son muy satisfactorios, sino que amplían las fronteras funcionales y geográficas.
- 5) Alientan a los empleados a ser creativos e innovadores para que cuestionen las maneras existentes de hacer las cosas y ofrezcan mejores formas de hacerlas y para que presenten ideas de nuevos productos o negocios. Hacen sentir a los empleados que sus opiniones cuentan.
- 6) Fomentan un ambiente de trabajo estimulante y atractivo, de tal manera que los empleados consideren que la compañía es un magnífico lugar para trabajar.
- 7) Realizan esfuerzos por retener a los empleados muy competentes que ofrecen mucho potencial, por medio de aumentos salariales, gratificaciones por desempeño, opciones de compra de acciones y participación en el capital patrimonial, así como otros incentivos a largo plazo. Capacitan a los empleados con rendimiento promedio para que mejoren, mientras que separan a los que rinden poco.

2.4.2- Creación de competencias centrales y capacidades competitivas

Entre las principales preocupaciones de la organización en el proceso de puesta en práctica (o implementación) y ejecución de la estrategia, se cuenta la necesidad de crear competencias centrales y capacidades organizacionales

²⁹ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 364

competitivamente valiosas. Con esto se busca dar a la empresa una ventaja sobre sus rivales en la realización de una o más actividades críticas de la cadena de valor.

La creación de competencias centrales, fortalezas de recursos y capacidades organizacionales que los rivales no pueden igualar es una de las mejores maneras de superarlos en la ejecución de la estrategia. Es por ello que una de las tareas más importantes de la gerencia en la puesta en práctica de la estrategia, es orientar la creación de competencias centrales y capacidades organizacionales de manera que resulten competitivamente ventajosas.

- **Desarrollo y fortalecimiento de las competencias centrales**

Las competencias centrales son todos los factores estratégicamente relevantes. Ocurre con mucha frecuencia que las competencias centrales de una compañía van surgiendo poco a poco a medida que actúa, ya sea para reforzar las habilidades que contribuyeron a sus éxitos anteriores o para responder a problemas de los clientes, o ante nuevas oportunidades tecnológicas o de mercado y frente a las maniobras competitivas de los rivales. Los gerentes sensatos de las compañías tratan de prever los cambios en las necesidades de los clientes y el mercado y se anticipan a crear las nuevas competencias y capacidades que ofrecen una ventaja competitiva sobre los rivales.

Cuatro características relativas a las competencias centrales y capacidades competitivas son importantes en la creación de la organización³⁰:

- 1) Las competencias centrales rara vez consisten en habilidades limitadas o en los esfuerzos de trabajo de un solo departamento. Con mayor frecuencia, son conjuntos de habilidades y conocimientos que surgen de esfuerzos combinados de grupos de trabajo y departamentos interfuncionales que desempeñan actividades complementarias en diferentes lugares de la cadena de valor de la compañía.
- 2) Debido a que las competencias centrales típicamente residen en los esfuerzos combinados de distintos grupos de trabajo y departamentos, no es posible esperar que cada supervisor y jefe de departamento considere que la creación de las competencias centrales de la organización en general es su responsabilidad, más bien, la creación y fomento de estas es responsabilidad de la alta dirección.
- 3) La clave para transformar las competencias centrales de una compañía en capacidades competitivas es concentrar más esfuerzos y talento que los rivales en profundizar y fortalecer estas competencias.

³⁰ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 364

4) Como las necesidades de los clientes y las condiciones del mercado cambian a menudo de manera impredecible, es difícil prever con exactitud los conocimientos específicos y el capital intelectual que se necesitará para alcanzar el éxito competitivo en el futuro.

De este modo, la creación y fortalecimiento de las competencias centrales es un ejercicio de: 1) administración de las habilidades humanas, bases de conocimiento e intelecto, 2) coordinación y estructuración de los esfuerzos de los distintos grupos de trabajo y departamentos en cada punto relacionado en la cadena de valor.

Las claves habituales de la creación exitosa de competencias centrales son: selección de empleados superiores mediante la capacitación y la recapitación, influencias culturales poderosas, redes de cooperación, motivación, delegación de autoridad, incentivos atractivos, flexibilidad organizacional, plazos de entrega cortos y buenas bases de datos, no grandes presupuestos de operación.

- **Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales**

La esencia de la buena ejecución de la estrategia es crear y fortalecer las competencias y capacidades de la compañía.

En ocasiones, la compañía ya cuenta con las competencias y capacidades necesarias, en cuyo caso los gerentes pueden concentrarse en fomentarlas para promover la mejor ejecución de la estrategia. Sin embargo, es más frecuente que la alta dirección tenga que actuar con previsión en el sentido de actualizar las capacidades existentes para promover una ejecución más competente de la estrategia y desarrollar nuevas competencias y capacidades que permitan ejecutar nuevas iniciativas estratégicas.

La creación de capacidades es un ejercicio que lleva mucho tiempo y es difícil de replicar. Las capacidades son difíciles de comprar y difíciles de adquirir simplemente observando a otros.

La creación de capacidades exige una serie de pasos organizacionales³¹:

a) En primer término, la organización debe desarrollar la habilidad para hacer algo, por más imperfecto o ineficiente que sea. Esto supone seleccionar personal con los conocimientos y experiencia indispensables, mejorar o ampliar las habilidades individuales según sea necesario y luego transformar los esfuerzos y productos del trabajo de las personas en un

³¹ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 369

esfuerzo grupal de cooperación para poder crear las habilidades organizacionales.

b) A continuación, a medida que se va acumulando la experiencia y la organización llega a un nivel de habilidad para realizar la actividad sistemáticamente bien y a un costo aceptable, dicha habilidad empieza a transformarse en una competencia o capacidad.

c) En caso de que la organización llegue a ser tan buena que sea mejor que los rivales en esa actividad, la capacidad se transforma en una competencia distintiva y ofrece el potencial de ventaja competitiva.

La necesidad apremiante de adquirir ciertas capacidades con rapidez es una de las razones para adquirir otra compañía: una adquisición que aspira a crear una mayor capacidad puede ser tan valiosa competitivamente como una adquisición que pretende añadir nuevos productos o servicios a las líneas de negocios de la empresa. Las adquisiciones motivadas por las capacidades son esenciales 1) cuando una oportunidad puede desaparecer con mayor rapidez de lo que sería crear una capacidad necesaria internamente y 2) cuando las condiciones de la industria, tecnología o competidores actúan a un ritmo tan veloz que el tiempo es esencial.

- **Actualización y readecuación de las competencias y capacidades a medida que cambian las condiciones externas y las estrategias de la compañía**

Aún después de que las competencias y capacidades competitivas se han implantado y están en funcionamiento, los gerentes de las compañías no deben confiarse.

La acumulación de conocimiento y experiencia a través del tiempo, junto con los imperativos de mantener al día las capacidades debido a cambios en el mercado y la estrategia, hace apropiado ver a una compañía como un paquete de competencias y capacidades en evolución.

El desafío que plantea la creación de la organización de la gerencia es la continua adaptación y ajuste que esta tiene que tener de la cartera de competencias y capacidades de la empresa, decidir cuándo y cómo afinar y recalibrar las competencias y capacidades existentes y cuándo y cómo desarrollar nuevas.

- **La función estratégica de la capacitación de los empleados**

La capacitación y recapitación son importantes cuando una compañía cambia a una estrategia que requiere diferentes habilidades, capacidades competitivas, enfoques gerenciales y métodos de operaciones. La capacitación también es estratégicamente valiosa en los esfuerzos organizacionales por crear

competencias basadas en habilidades. Además, es una actividad clave en las empresas donde los conocimientos técnicos cambian con tanta rapidez que la compañía pierde su capacidad de competir, a menos que su personal calificado cuente con los conocimientos y pericia más adelantados. Los ejecutores exitosos de la estrategia se ocupan de que la función de capacitación se financie de manera adecuada y sea eficaz.

Cada vez más se espera que los empleados en todos los niveles desempeñen una función activa en su propio desarrollo profesional, asumiendo responsabilidad por el aprendizaje continuo.

2.4.3- Adecuación de la estructura de la organización a la Estrategia

Cada estrategia se basa en su propio conjunto de factores claves de éxito y actividades de la cadena de valor. De modo que una estructura de la organización hecha a medida resulta apropiada. Sin embargo, pese a la necesidad de contar con estructuras de organización específicas para la situación, algunas consideraciones son comunes a todas las compañías. Estas se resumen a continuación³²:

1) Identificación de actividades cruciales para la estrategia

Algunas actividades en la cadena de valor resultan cruciales para el éxito estratégico y mayores ventajas competitivas que otras. Desde la perspectiva de la estrategia, cierta parte del trabajo de una organización comprende las tareas administrativas rutinarias, otras actividades son funciones de apoyo y entre las principales actividades de la cadena de valor se encuentran ciertos procesos comerciales cruciales. Ellos tienen que desempeñarse sumamente bien o en coordinación estrecha para que la organización proporcione las capacidades para el éxito estratégico.

Dos preguntas ayudan a identificar las actividades de la organización que son cruciales para la estrategia: “¿qué funciones o procesos comerciales tienen que desempeñarse extraordinariamente bien o de manera oportuna para lograr una ventaja competitiva sostenible?” y “¿en qué actividades de la cadena de valor la ejecución deficiente afectaría seriamente el éxito estratégico?”³³.

2) Razones para pensar en contratar externamente las actividades “no cruciales” de la cadena de valor

Los gerentes suelen invertir muchísimo tiempo en lidiar con los grupos de apoyo funcionales y otras burocracias internas, lo que distrae su atención de las

³² Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 371

³³ *Ibíd.*

actividades de la compañía que son cruciales para la estrategia. Una manera de reducir estas distracciones es eliminar la cantidad de actividades de apoyo del personal interno y contratar más proveedores externos que realicen funciones de apoyo y actividades no cruciales de la cadena de valor.

Es posible comprar muchos de estos servicios a vendedores externos. Lo que hace atractivo el outsourcing es que una persona de afuera, al concentrar especialistas y tecnología en su área de experiencia, con frecuencia puede prestar ciertos servicios tan bien o mejor y por lo general a un costo más bajo, que la compañía que los produce solo para sí misma.

La contratación de proveedores externos puede disminuir las burocracias internas, aplanar la estructura de la organización, agilizar la toma de decisiones, intensificar el foco de atención estratégico de la compañía, mejorar la capacidad de innovación e incrementar la capacidad de respuesta competitiva. La experiencia indica que el outsourcing permite a una compañía concentrar sus propias energías y recursos en aquellas actividades donde puede crear valor único, y donde necesita control estratégico para crear competencias centrales, lograr ventaja competitiva y administrar las relaciones claves con clientes, proveedores y distribuidores.

Los críticos argumentan que el peligro del outsourcing es que una compañía puede excederse y vaciar su base de conocimientos y capacidades, quedando a merced de los proveedores externos.

3) Razones para pensar en asociarse con otros para adquirir otras capacidades competitivas

Hay otra razón para buscar afuera los recursos para competir con eficacia. Las sociedades aumentan el arsenal de capacidades de una compañía y contribuyen a una mejor ejecución de la estrategia. Si se forman sociedades en colaboración que mejoren continuamente y luego se usen con eficiencia, una compañía aumenta sus capacidades organizacionales en general y crea fortalezas que producen valores para los clientes que los rivales no logran igualar y que, en consecuencia, allanan el camino hacia el éxito.

4) Conversión de las actividades cruciales para la estrategia en los principales componentes básicos

Si se pretende que las actividades cruciales para el éxito estratégico cuenten con los recursos, influencia en la toma de decisiones e impacto organizacional que necesitan, tienen que ser el eje del plan organizacional. Es factible que la aplicación de una estrategia nueva o diferente requiera arreglos organizacionales diferentes. Si no se prevén ajustes organizacionales viables, el desequilibrio resultante entre la

estrategia y la estructura puede abrir la puerta a problemas de ejecución y desempeño.

Una buena estrategia debe ser viable. Cuando la estructura actual de la organización está tan alejada de las necesidades de una estrategia en particular que habría que “poner de cabeza” la organización para ponerla en práctica, la estrategia no resulta viable y no se piensa más en ella. En tales casos, la estructura determina la selección de la estrategia.

Los principales componentes organizacionales básicos dentro de una compañía son por lo general la combinación de los departamentos funcionales tradicionales (investigación y desarrollo, ingeniería y diseño, producción y operaciones, ventas y marketing, tecnología de la información, finanzas y contabilidad, y recursos humanos) y los departamentos con procesos completos (administración de la cadena de suministros, surtido de los pedidos de los clientes, control de calidad, comercio electrónico).

En empresas que tienen operaciones en varios países del mundo, los componentes básicos pueden también incluir unidades organizacionales geográficas.

En las compañías integradas verticalmente, los principales componentes son las unidades divisionales que desempeñan uno (o más) de los principales pasos de procesamiento a lo largo de la cadena de valor.

Los gerentes necesitan estar especialmente atentos al hecho de que en las estructuras tradicionales organizadas por función, las piezas de las actividades y capacidades estratégicamente relevantes suelen dispersarse en muchos departamentos.

Organizarse en torno a funciones específicas ha funcionado con buenas ventajas en las actividades de apoyo como finanzas y contabilidad, administración de recursos humanos e ingeniería, y en actividades primarias como investigación y desarrollo, fabricación y marketing.

Sin embargo, la fragmentación es una importante debilidad de la organización funcional.

A partir de la década pasada, las compañías se fueron dando cuenta que es mejor rediseñar el esfuerzo de trabajo y crear departamentos de procesos. Esto se logra integrando a la gente que desempeñaba ciertas partes de los departamentos funcionales, en un grupo que trabaje en conjunto para realizar todo el proceso. Sacar las partes de los procesos cruciales para la estrategia de los hilos funcionales y crear departamentos de procesos o grupos de trabajo interfuncionales

encargados de llevar a cabo todos los pasos para producir un resultado crucial para la estrategia, se ha denominado “reingeniería de los procesos de negocios”.

5) Determinación del grado de autoridad e independencia que puede darse a cada unidad y a cada empleado

Las compañías deben decidir cuánta autoridad dar a los gerentes en cada unidad organizacional, departamentos funcionales y cuánta flexibilidad en la toma de decisiones dar a cada empleado para que desempeñe su trabajo. En una estructura organizacional altamente centralizada, los altos ejecutivos conservan autoridad para tomar la mayoría de las decisiones estratégicas y operativas y mantienen un control estricto de los jefes de unidades de negocios y departamentos; se confiere relativamente poca autoridad discrecional a los gerentes subordinados y empleados en lo individual.

Un grave inconveniente del mando y control jerárquico es que hace lenta a la organización por el tiempo que se necesita para que el proceso de revisión y aprobación recorra todos los niveles de la burocracia gerencial. Además, para funcionar bien, la toma centralizada de decisiones requiere que los altos ejecutivos se reúnan y procesen toda la información relacionada con la decisión. Lleva mucho tiempo presentar todos los hechos y sutilezas a un ejecutivo de nivel burocrático ubicado muy lejos de donde se lleva a cabo la acción.

Con mucha frecuencia es mejor poner la autoridad de la toma de decisiones en las manos de las personas cercanas y más familiarizadas con la situación y capacitarlas para que apliquen su juicio.

En una organización altamente descentralizada, los gerentes cuentan con la autoridad para actuar por su cuenta en sus áreas de responsabilidad.

En una compañía diversificada que opera sobre la base del principio de la toma descentralizada de decisiones, los jefes de las unidades de negocio tienen amplia autoridad para manejar la subsidiaria con relativamente poca interferencia de las oficinas corporativas; además, el jefe de la unidad de negocio otorga mucha flexibilidad a los jefes de los departamentos funcionales y de procesos de toma de decisiones.

Delegar autoridad en los gerentes y empleados subordinados crea una estructura organizacional más horizontal con menos niveles de administración. Mientras que en una estructura vertical centralizada, los gerentes y trabajadores tienen que recorrer los niveles de autoridad para conseguir una respuesta, en una estructura horizontal descentralizada ellos mismos formulan sus respuestas y planes de acción.

La toma descentralizada de decisiones por lo general acorta los tiempos de respuesta de la organización, además genera nuevas ideas, fomenta el pensamiento creativo y la innovación, y promueve una mayor participación por parte de los gerentes y empleados subordinados.

En la última década, ha habido un énfasis en pasar de las estructuras jerárquicas, autoritarias y con múltiples niveles, a estructuras más planas y descentralizadas. Las nuevas preferencias por las estructuras más racionales se basan en tres principios:

- a) Como la economía mundial entró con rapidez a la era de internet, las estructuras jerárquicas tradicionales, creadas en torno a la especialización funcional, tienen que someterse a una cirugía radical para capitalizar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de comercio electrónico para operar en los mercados externos e internos.
- b) La autoridad para la toma de decisiones debe transferirse al nivel organizacional más bajo que sea capaz de tomar decisiones oportunas, informadas y competentes.
- c) Los empleados que se encuentren en niveles inferiores a los rangos gerenciales deben ser autorizados para proceder según su criterio en asuntos relacionados con su trabajo. El argumento a favor se basa en la creencia de que una compañía que aprovecha el capital intelectual combinado de todos sus empleados se desempeña mejor que una compañía organizada bajo un esquema de mando y control. Cuando los empleados pueden tomar decisiones y actuar por iniciativa propia se acortan los tiempos de respuestas organizacionales y se generan nuevas ideas, pensamientos creativos, innovación y mayor participación de los gerentes y empleados subordinados.

Cada vez más organizaciones de todo el mundo están reconociendo la sabiduría de estos tres principios.

Sin embargo, esta vía presenta su propio desafío organizacional, cómo ejercer control adecuado sobre los actos de empleados autorizados para que los negocios no corran ningún riesgo, al tiempo que se cosechan beneficios de esta práctica.

6) Para asegurar la coordinación entre unidades

La manera más clásica de coordinar las actividades de las unidades organizacionales es colocarlas en jerarquías de modo que las que están más relacionadas trabajen bajo las órdenes de una sola persona. Los gerentes que se encuentran en niveles más altos de la jerarquía por lo general tienen autoridad

sobre más unidades organizacionales y, por ende, tienen poder para coordinar, integrar y estimular la cooperación de las unidades bajo su supervisión.

Sin embargo, como se explicó antes, las estructuras organizacionales funcionales empleadas en la mayoría de las empresas suelen dar como resultado que partes de ciertas actividades cruciales para la estrategia se fragmenten y dispersen entre varios departamentos, en vez de unificarse bajo la autoridad coordinadora de un solo ejecutivo. Para combatir la fragmentación, la mayor parte de las compañías complementan sus estructuras funcionales con equipos de coordinación, grupos de trabajo interfuncionales, relaciones de subordinación dobles, establecimiento de redes informales de contactos organizacionales, cooperación voluntaria, incentivos de remuneración ligados a mediciones de desempeño de los grupos y fuerte insistencia del nivel ejecutivo en el trabajo de equipo y la cooperación entre departamentos.

La clave para integrar las actividades de apoyo en el diseño de la organización es establecer arreglos de subordinación y coordinación que:

- Maximicen la contribución de las actividades de apoyo al mejor desempeño de las capacidades primarias, funcionales y cruciales para la estrategia en la cadena de valor de la firma.
- Contengan los costos de las actividades de apoyo y reduzcan el tiempo y energía que las unidades internas tienen que invertir en hacer negocios entre sí.

7) Asignación de responsabilidad para la colaboración con partes externas

Alguna persona o algún grupo deben de ser autorizados para colaborar según sea necesario con cada parte externa importante que participe en la ejecución de la estrategia. La formación de alianzas y relaciones de cooperación presentan oportunidades inmediatas y abren la puerta a futuras posibilidades, pero nada valioso se realiza hasta que la relación crece, se desarrolla y florece. A menos que la alta dirección se encargue de que se creen puentes organizacionales constructivos con los socios estratégicos y de que surjan relaciones de trabajo productivas, el valor de las alianzas se pierde y el poder de la compañía para ejecutar su estrategia se debilita.

La construcción de puentes organizacionales con aliados externos puede realizarse si se designan gerentes de “relación” con la responsabilidad de conseguir ciertas sociedades de alianzas estratégicas que generen los beneficios esperados. Los gerentes de relación tienen muchos papeles y funciones: reunir a la gente indicada, promover un buen ambiente, ocuparse de que se elaboren y lleven a cabo los planes para actividades específicas, ayudar a ajustar los procedimientos

organizacionales internos y los sistemas de comunicación, para enlazar mejor a los socios y mitigar las disparidades de operaciones, así como fomentar los lazos interpersonales. Todos los diseños organizacionales tienen sus fortalezas y debilidades relacionadas con la estrategia. Para adecuar bien la estructura a la estrategia, los ejecutores de esta tienen que elegir primero un diseño básico y modificarlo según sea necesario para adaptarlo a la composición de negocio específica de la compañía. A continuación tienen que a) complementar el diseño con los mecanismos de coordinación que correspondan y b) instituir las redes y arreglos de comunicación que se requieran para apoyar la ejecución eficaz de la estrategia de la firma.

La manera y los medios para desarrollar competencias centrales y capacidades organizacionales más fuertes tienden a ser característicos de cada empresa, dependiendo de la cultura y sus circunstancias.

Así, hay que tener cuidado en generalizar respecto a cómo crear las capacidades. Las competencias y capacidades surgen de establecer y fomentar relaciones de trabajo, cooperativas entre personas y grupos para desempeñar las actividades de modo más satisfactorio para los clientes, no de reacomodar los cuadros de un organigrama. Además, la creación de la organización es una tarea que la alta dirección debe dirigir y en la que debe participar en gran medida. En efecto, el manejo eficaz tanto de los procesos de organización interna como de colaboración externa para crear y desarrollar competencias y capacidades competitivamente valiosas, ocupan un lugar preponderante en la lista de “pendientes” de los altos ejecutivos de las compañías de la actualidad.

CAPÍTULO III - INSTITUCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS

3.1- Introducción

Las mejores prácticas son una compilación de las prácticas que empresas reconocidas han implementado, y que les han dado resultados positivos. Según el planteamiento de A. Thompson Jr. y A. J. Strickland, “un compromiso fuerte con buscar y adoptar las mejores prácticas es integral para implantar la estrategia y continuar mejorando en lo bien que esta se ejecuta, en especial cuando se trata de actividades cruciales para la estrategia o muy costosas, donde la mejor calidad o los costos más bajos afectan significativamente los resultados financieros”³⁴.

El mejoramiento continuo, más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. En la actualidad las empresas se encuentran en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados. Esto trae aparejado la mayor conciencia que la gerencia le ha dado a los programas de mejora existentes, tales como: Benchmarking, Calidad Total, Reingeniería de los procesos de negocios y otras técnicas de mejoramiento continuo.

Este trabajo incluye consideraciones sobre la administración de la Calidad Total (TQM), algunos aportes de autores reconocidos en el tema y finalmente se hace mención a la importancia de relacionar la Calidad Total con la estrategia.

3.2- Concepto de Calidad Total

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de los sucesivos significados que ha tomado la Administración de la Calidad a lo largo del tiempo. Luego de que la misma fuera sinónimo de inspección y posteriormente de control estadístico, se llega a concebir a la Administración de la Calidad como un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua, la ventaja competitiva y el enfoque en el consumidor.

Según el planteamiento de C. Hill y G. Jones, el logro de una calidad superior proporciona a la empresa dos ventajas: por un lado, la reputación en calidad permite que la empresa cobre un precio superior por sus productos, y por otro le

³⁴ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit.*, pág. 393

permite mejorar los procesos de producción, aumentar la eficiencia y por lo tanto disminuir costos³⁵. En este sentido, y de acuerdo a lo planteado por J. Stoner, R. Freeman y D. Gilbert Jr., el concepto de calidad implica crear productos cada vez mejores, a precios más competitivos, lo que requiere hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez (en lugar de cometer errores y corregirlos con posterioridad)³⁶.

Existen varias definiciones de lo que se entiende por Administración de la Calidad Total o TQM. Los autores C. Hill y G. Jones afirman que “es una filosofía administrativa concentrada en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios de una firma, que además enfatiza que todas sus operaciones deben orientarse hacia esa meta”³⁷. Por su parte A. Thompson Jr. y A. J. Strickland sostienen que “es la filosofía de administrar y establecer prácticas comerciales que hacen énfasis en el mejoramiento continuo de todas las etapas de las operaciones, en la participación de los empleados en todos los niveles, en el diseño del trabajo basado en equipos, en el benchmarking y en la satisfacción completa de las expectativas de los clientes”³⁸. Según S. Robbins y M. Coulter, es “una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes”³⁹.

Más allá de los distintos matices que podamos encontrar en cuanto a la definición, vemos que existen varios puntos en común entre las concepciones. Una de las principales coincidencias consiste en considerar que la administración de la Calidad Total implica necesariamente una cultura, una organización comprometida. Para que esta filosofía tenga éxito es necesario que se extienda en todos los departamentos (recursos humanos, facturación, investigación y desarrollo, producción, contabilidad y registros, y sistemas de información de ventas).

A su vez, Robbins y Coulter agregan que el concepto de Cliente se extiende más allá de su definición original de comprador externo de la organización, para alcanzar a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean externos o internos⁴⁰.

También es importante resaltar el hecho de que el uso eficaz de las técnicas de Calidad Total y mejoramiento continuo es una cualidad valiosa en la organización, al producir importantes capacidades competitivas (reducciones de costos, diseño de productos, calidad y fiabilidad de los recursos, servicios y

³⁵ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 149

³⁶ J. Stoner, R. Freeman y D. Gilbert Jr., *Administración*, pág. 229

³⁷ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 149

³⁸ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit.*, pág. 395

³⁹ Robbins & Coulter, *Administración*, pág. 43

⁴⁰ *Ibíd.*

satisfacción de los clientes) y ser una fuente de ventaja competitiva de difícil imitación. Con respecto a esto A. Thompson Jr. y A. J. Strickland afirman que si bien “es relativamente fácil que los rivales inicien procesos de comparación, mejoramientos del proceso y capacitación en la calidad, es mucho más difícil para ellos implantar una cultura de Calidad Total, que faculten a los empleados y que generen un compromiso profundo y genuino de la gerencia con la filosofía y las prácticas del Control de Calidad Total en sus organizaciones”⁴¹.

La diferencia básica entre la Reingeniería y las técnicas de Calidad Total es que la primera busca una mejoría drástica única, y la segunda busca que sea más paulatina y constante. Estas técnicas no son excluyentes, si no que conviene usarlas en serie. La Reingeniería puede aplicarse primero para diseñar y desarrollar mejoras en un proceso de negocios; y la Calidad Total la podemos utilizar después para realizar mejoras en la eficiencia y eficacia del proceso a lo largo del tiempo.

Por último, se considera conveniente plantear brevemente algunos aspectos comunes entre los diferentes programas de TQM y de mejoramiento continuo planteados por A. Thompson Jr. y A. J. Strickland⁴², entre los cuales podemos destacar:

1. Liderazgo comprometido: es necesario que exista un compromiso de la dirección con la filosofía de la Administración de la Calidad Total, el Mejoramiento Continuo, y que sea adoptada por todos en la organización.
2. Adopción y comunicación de la TQM: es necesario definir la misión.
3. Relaciones más estrechas con los clientes: La organización debe determinar las necesidades del cliente para satisfacer las mismas sin importar lo que se requiera.
4. Relaciones más estrechas con los proveedores: las empresas deben trabajar en conjunto con sus proveedores para asegurar la calidad de lo que estos suministran.
5. Benchmarking: analizar las prácticas de operaciones competitivas.
6. Mayor capacitación: ésta debe incluir aspectos relativos a los principios de la Calidad Total, de los equipos y la solución de problemas que realizan los mismos.
7. Organización abierta: equipos de trabajo facultados, comunicaciones horizontales abiertas y relajamiento de la jerarquía tradicional.
8. Empowerment de los empleados: el hecho de solicitar sugerencias a los empleados es fundamental para detectar posibles mejoras a realizar.
9. Mentalidad de cero defectos: implica identificar los defectos y encontrar su origen. “El concepto de Calidad Total advierte la necesidad de

⁴¹ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica*, pág. 398

⁴² *Ibid.*, pág. 397

identificar imperfecciones durante el proceso de trabajo, encontrar su origen, investigar su causa y hacer las correcciones de manera que no se repitan”⁴³.

10. Fabricación flexible: puede incluir inventarios Justo a Tiempo, control estadístico de los procesos, etc.

11. Mejoramiento de los procesos: disminución de los tiempos perdidos en todas las áreas por el análisis de los procesos interdepartamentales.

12. Medición: medición constante del desempeño, se puede realizar mediante métodos estadísticos.

⁴³ C. Hill y G. Jones, *Op. Cit.*, pág. 153

3.3- Evolución del concepto de Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del esfuerzo o costo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad. (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes • Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo= Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien de primera.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente • Prevenir errores • Reducir costos • Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como al interno • Ser altamente competitivo • Mejora Continua

Figura 3 – Evolución histórica del concepto de calidad
 Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

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

3.4- Aportes relevantes en relación a la Calidad

Los conceptos y filosofías acerca de la calidad se han ido formando a través del aporte de diversos autores. Dentro de ellos se deben destacar precursores como W. Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby.

Cada uno de ellos tiene una filosofía con respecto a la calidad y plantean la mejor forma de abordar la calidad y de resolver los problemas que se presenten. A continuación se mencionan algunos de los principales aportes de los cuatro autores mencionados anteriormente, debido a que un estudio profundo excede el fin de este trabajo de investigación.

3.4.1- Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total

Deming puede ser considerado uno de los principales autores y referentes en el tema Calidad Total. Según la óptica de este autor, la gestión de calidad es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo, e involucramiento de todas las áreas. Este proceso debe ser constante (mejoramiento continuo), donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Este autor fundamenta gran parte de su teoría en lo que él denomina “sistema de conocimiento profundo”, el cual se basa en cuatro pilares: apreciación de lo que es un sistema, conocimientos estadísticos, teoría del conocimiento (lo que es necesario para que los resultados sean predecibles) y conocimientos de psicología (es indispensable para comprender mejor las relaciones humanas). Insiste en que no es necesario ser un especialista en los cuatro pilares, sino que es suficiente con tener algún conocimiento de los mismos.

A continuación se exponen brevemente algunos de los principales aportes de este autor.

a) Enfoque de sistemas y cadena calidad-productividad-competitividad

Deming plantea que la organización es un sistema, en el cual cualquier cosa que sucede dentro afecta al resto de las partes y al resultado.

El autor se basa en el siguiente esquema para ilustrar su visión sistémica de la organización. Este esquema muestra cómo utilizar los materiales, los procesos y los productos, y por lo tanto la satisfacción de los clientes depende fundamentalmente del Diseño del producto. También se debe de realizar una investigación de los consumidores para retroalimentar el ciclo. Es decir, “la mejora de la calidad abarca a toda la línea de producción, desde los materiales en recepción hasta el consumidor, y el rediseño del producto y del servicio en el futuro”⁴⁴.

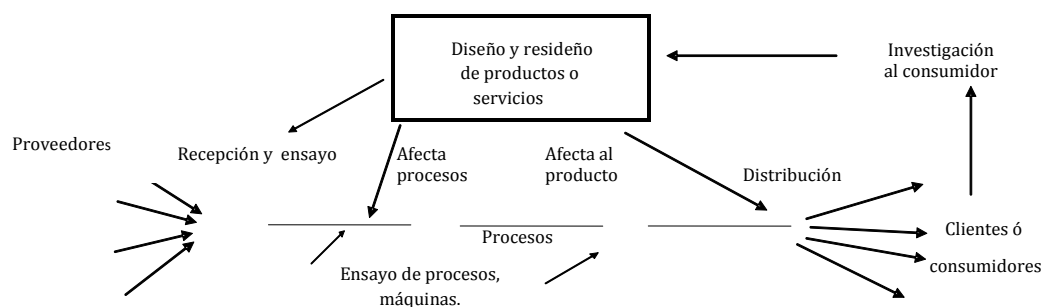


Figura 4 – La organización vista como un sistema

Fuente: W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad – La salida de la crisis*, pág.4

En relación a lo anterior, Deming sostiene que la calidad del producto esta determinada en un altísimo porcentaje por el sistema mismo. Es decir, las fallas en la calidad se deben, en su inmensa mayoría, al sistema mismo y no a problemas de la gente.

A su vez, este autor denomina la “cadena de Deming”⁴⁵, en relación a que “mejorar la calidad engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad”⁴⁶. Desafía la tesis en que se basaban las empresas de que la visión de la calidad y la productividad eran elementos opuestos, o sea la idea de que un aumento en la calidad implicaba una disminución de la productividad y viceversa.

⁴⁴ W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad – La salida de la crisis*, pág. 4

⁴⁵ *Ibid.*, pág. 3

⁴⁶ *Ibid.*, pág. 2

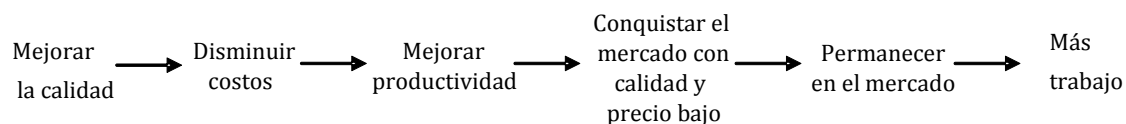


Figura 5 – La “cadena de Deming”
Fuente: W. Edwards Deming, Op. Cit., pág. 3

Un aumento en la calidad implica una disminución de los costos ya que hay menos desperdicios, menos retrasos, se aprovecha mejor el tiempo de máquinas, sólo se emplean los insumos necesarios, etc. Esto repercute en un aumento en la productividad, ya que las horas (hombre y máquina) se aprovechan mejor. A su vez, permite a la empresa producir en función de los requerimientos del cliente, mejorando continuamente, lo que lleva a que pueda permanecer en el mercado, así como también conquistar el mismo, ya que el cliente satisfecho vuelve a comprar y recomienda los productos o servicios que brinda la empresa a otros clientes, logrando así un incremento del trabajo para poder satisfacer el mercado en aumento⁴⁷.

b) El Ciclo de Deming o Ciclo PDCA

El ciclo de Deming es un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos para el mejoramiento y aprendizaje continuo.

Es también conocido como el ciclo PDCA, o como la rueda de Deming o como el espiral del mejoramiento continuo. Originado en los años 20 con el eminente estadístico Walter A. Shewhart, quien introdujo el concepto del “planifica, ejecuta y ve”. Deming modificó el ciclo de Shewhart hacia: Planifica, Ejecuta, Estudia y Actúa (plan, do, check and act).

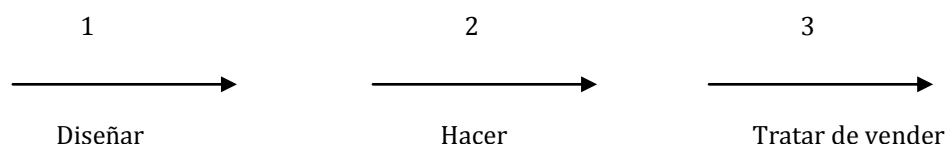


Figura 6 – Ciclo de Shewhart
Fuente: W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad – La salida de la crisis*, pág. 141

⁴⁷ W. Edwards Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad – La salida de la crisis*, pág. 2

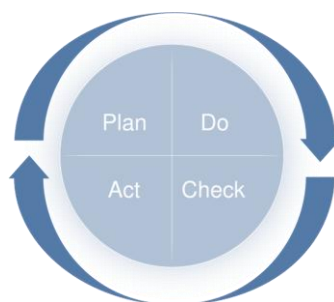


Figura 7 – El Ciclo PDCA

Fuente: [webcommons.wikimedia.org/wiki/File:PDCAKreis_\(Qualit%C3%A4tsmanagement\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCAKreis_(Qualit%C3%A4tsmanagement).svg)

A continuación se hace una breve reseña de cada una de las etapas:

- **Plan (planear):** Implica identificar el proceso que se quiere mejorar. Recopilar datos para analizar la situación de la empresa y poder establecer los objetivos a alcanzar. Detallar las especificaciones y métodos a ser utilizados para lograr los resultados esperados, así como también definir los procesos necesarios para conseguir los objetivos verificando las especificaciones.
- **Do (hacer):** Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior y documentar las acciones realizadas.
- **Check (verificar o chequear):** Verificar y controlar si se han alcanzado o no los objetivos establecidos anteriormente.
- **Act (actuar):** Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior, para solucionar los problemas encontrados en la etapa anterior.

c) Catorce puntos de Deming

El autor sostiene gran parte de su teoría en lo que se conoce como los “Catorce puntos de Deming”. Estos principios los deberían de seguir los directivos de toda la organización. A continuación se presenta una breve síntesis de los mismos⁴⁸:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía: los directivos deben conocer sus responsabilidades, y hacerse responsables del liderazgo para cambiar.

⁴⁸ W. Edwards Deming, *Op. Cit.*, pág. 19

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad: dejar de realizar la inspección en masa e incorporar la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio: en vez de ello propone minimizar el costo total y tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio: Los directivos deben buscar continuamente maneras de reducir los costos y de mejorar la calidad.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo: el supervisor debe ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos: Deming entiende que es indispensable que las personas en investigación, diseño, ventas y producción trabajen en equipo, para prever los problemas de producción y otros que puedan surgir con el uso del producto o el servicio.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad: el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y escapa a las posibilidades de la mano de obra.
11. Eliminar los estándares de trabajo en planta y la gestión por objetivos numéricos: sustituir esto por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo: Deming sostiene que los sistemas de méritos y calificaciones hacen que los trabajadores se sientan juzgados y clasificados.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación: es necesario que todos cooperen.

3.4.2- Joseph Juran

Este autor, al igual que Deming, realizó un gran aporte a la industria japonesa en relación a la gestión en Calidad Total. La diferencia entre estos autores es que Juran centró su análisis en la gestión de calidad, manifestando que el control de calidad no era más que una parte de la gestión. Es decir que los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.

El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la “trilogía de Juran”:

- Planificación de la calidad.
- Control de calidad.
- Mejoramiento de la calidad.

Se debe implantar cada uno de los puntos de la trilogía. Las propuestas que da Juran son más que nada para los aspectos de planificación y mejora de la calidad. Para planificar la calidad se debe identificar a los clientes y sus necesidades como primer paso. Luego, basándose en esas necesidades, se deben establecer metas de calidad, optimizando los productos y sus mecanismos de producción. Una vez comprendidas las necesidades de los clientes se debe mejorar continuamente para satisfacer esas necesidades actuales y las futuras.

Juran determina diez pasos a recorrer hacia la mejora continua:

1. Estar seguro de que todos estén conscientes de la necesidad de cambio y que los altos mandos sean capaces de guiarlo.
2. Fijar para todas las actividades las metas en relación a la Calidad Total.
3. Organizarse para realizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos fijados para cada actividad.
4. Asegurarse de que todo el personal está debidamente capacitado y que tenga clara su función en el proceso de mejora continua.
5. Crear un equipo que se encargue de resolver los problemas que puedan surgir.
6. Establecer un seguimiento del proceso de mejora y sus evoluciones.
7. Reconocer a aquellas personas que hagan aportes destacados en la mejora de la calidad.
8. Este reconocimiento debe hacerse público conocimiento y las evoluciones del proceso también.
9. Tomar medidas con indicadores de las mejoras logradas.
10. Asegurarse que el sistema de mejora se implementa en la gestión de la empresa y que el reconocimiento de los trabajadores se otorga en función de los resultados obtenidos.

3.4.3- Algunos aportes de Kaoru Ishikawa

En este trabajo nos limitaremos a desarrollar la filosofía de este autor, sus principios y dos de sus grandes aportes como son los Círculos de Control de Calidad y las Siete Herramientas de la Calidad.

De acuerdo con Ishikawa, el Control de Calidad se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El Control de Calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad.
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las siete herramientas para el Control de la Calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

Según el autor, practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, realizar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

En relación a la Calidad Total, Ishikawa tuvo una gran importancia en el desarrollo de la misma en Japón. Sostiene que el TQM implica una revolución conceptual, que lleva a adoptar los siguientes principios:

- 1) Primero la calidad: si una empresa sigue este principio, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán⁴⁹.

⁴⁹ Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el control de la calidad total? Modalidad Japonesa*, pág. 98

- 2) Orientación hacia el consumidor: el propósito del Control de Calidad es permitir a la empresa producir enfocándose en las necesidades de los clientes. La empresa debe ponerse en el lugar de los consumidores.
- 3) El proceso siguiente es su cliente: cada proceso debe considerar al proceso siguiente como su cliente y darle la consiguiente importancia.
- 4) Utilización de métodos estadísticos: los cuales permiten visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones.
- 5) Administración participativa: la empresa debe delegar toda la autoridad posible en los empleados y permitirles aprovechar su potencial, buscando la participación de todos⁵⁰.
- 6) Gerencia interfuncional: propone la creación de comités de apoyo que incluyan personas de varias áreas de la empresa para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa, y hacer posible el desarrollo responsable de la garantía de calidad⁵¹.

a) Círculos de Control de Calidad

De acuerdo al planteo de Ishikawa, la educación de todos los trabajadores de la empresa es sumamente importante para promover la Calidad Total. La misma se tiene que dar a lo largo y para todos los niveles de la empresa⁵².

Los “Círculos de Control de Calidad” (CCC) son utilizados como parte del programa de educación. Son pequeños grupos de personas que se organizan con el fin de capacitarse, estudiar, aprender para no repetir errores y poner en práctica todo lo estudiado en el lugar de trabajo⁵³.

La naturaleza de estos Círculos de Calidad varía junto con sus objetivos según la empresa de que se trate. Las características de los CCC de acuerdo al planteo de Ishikawa son⁵⁴:

- Voluntarismo: los CCC deben crearse voluntariamente, no por órdenes de superiores, deben formarse sólo por personas que deseen participar de los mismos.
- Autodesarrollo: los integrantes de los CCC deben estar dispuestos a estudiar.
- Desarrollo mutuo: los miembros del grupo deben aspirar a ampliar sus horizontes y a colaborar con otros CCC.

⁵⁰ Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el control de la calidad total? Modalidad Japonesa*, pág. 107

⁵¹ *Ibid.*, pág. 109

⁵² *Ibid.*, pág. 33

⁵³ *Ibid.*, pág. 19

⁵⁴ *Ibid.*

- Participación total a largo plazo: la meta final debe ser la participación de todos los empleados.

b) Siete herramientas de la Calidad

El autor afirma de acuerdo a su experiencia que por lo menos hasta el 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con la utilización de métodos estadísticos elementales, a los que denomina “siete herramientas de la calidad” y los considera elementales para el Control de Calidad⁵⁵. Estas siete herramientas son:

- Cuadro de Pareto: gráfica de barras utilizada para ordenar en forma descendente, de acuerdo a su frecuencia, los problemas que se quieren investigar o las causas que los generan. Se basa en el principio de Pareto, de ahí su nombre, de que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo explica el 20% también restante.
- Diagrama de causa y efecto (o diagrama de Ishikawa): gráfico con forma de “espina de pescado” que facilita el análisis de problemas y sus soluciones, relacionado con la calidad de los procesos, productos y servicios.
- Estratificación: clasificación de la información recopilada de acuerdo a determinados criterios con el objetivo de facilitar su posterior análisis.
- Hoja de verificación: herramienta utilizada para la recopilación y clasificación de toda la información relevante generada en un proceso determinado mediante el registro de sus frecuencias.
- Histograma: gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de qué valor se agrupan las mediciones y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.
- Diagrama de dispersión: herramienta que permite estudiar la relación entre dos variables.
- Gráficos de control: representación gráfica de los resultados de un determinado proceso a lo largo del tiempo, permitiendo identificar los resultados de acuerdo a los límites previamente fijados.

3.4.4- Philip Crosby

“La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que usted desee hacerlo, la entienda y esté preparado para un arduo trabajo”⁵⁶.

⁵⁵ Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el control de la calidad total? Modalidad Japonesa.*, pág. 192

⁵⁶ Crosby, Philip B.

Según Crosby, Calidad es "ajustarse a las especificaciones". Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección, se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez.

Confirma que la calidad está basada en cuatro principios:

- Calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- El sistema de calidad es prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

El principio de "cero defectos" es una forma de dirección, donde ningún defecto puede ser aceptado por los directivos como inevitable, sino que se deben poner en práctica algunas técnicas de prevención. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos, los cuales son⁵⁷:

1. Compromiso de la dirección: la alta gerencia debe estar convencida de la necesidad del mejoramiento continuo.
2. Equipo de mejora de la calidad: debe estar integrado por responsables de los departamentos, los cuales deben guiar y velar por la evolución del proceso.
3. Medición de la calidad: medir la evolución del proceso para saber como ha ido avanzando.
4. Costo de evaluación de la calidad: calcular los costos de la producción para ver la diferencia que se hubiera tenido si se hubiese hecho todo bien desde el principio y también sirve para ver cuáles fueron las áreas más rentables.
5. Conciencia de la calidad: los altos mandos deben transmitir y concientizar a todo el personal sobre la necesidad del cambio, para lograr un involucramiento general.
6. Medidas correctivas: tener en cuenta los aportes del personal y establecer acciones oportunamente para corregir los problemas identificados.
7. Crear un Comité de Cero Defectos.
8. Capacitación de supervisores: formar a los trabajadores para poner en práctica el proceso de mejora.
9. Día de Cero Defectos: marcar un día para dar comienzo a los cambios.
10. Establecimiento de metas: se deben fijar metas globales y específicas.
11. Eliminación de causas de error: los trabajadores deben ser alentados a informar las causas de los defectos y los inconvenientes para lograr los objetivos.
12. Reconocimiento: a las personas que realicen aportes destacados.

⁵⁷ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit.*, pág. 396

13. Consejos de Calidad: donde se intercambian experiencias e ideas entre los encargados de calidad y los responsables del cambio.

14. Volver a hacerlo: significa volver a empezar desde el paso 1 al 13, el proceso de calidad nunca finaliza.

3.5- Importancia Estratégica de la Calidad Total

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

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

En definitiva, debe existir una relación entre la estrategia y la Calidad Total. Los autores A. Thompson Jr. y A. J. Strickland afirman que es indispensable que la Administración de la Calidad Total sea considerada y utilizada no como un fin en si mismo sino como un instrumento para la implantación de la estrategia.

Entonces, para lograr obtener los máximos beneficios de los programas de Calidad Total, se debe: 1º) indicar cuáles son las actividades fundamentales y los objetivos en los que se debe poner foco (en relación a indicadores de fabricación libre de defectos, entregas a tiempo, costos bajos, satisfacción de los clientes o cualquier otro indicador del desempeño) y 2º) desarrollar una cultura de Calidad Total y de compromiso con los objetivos derivados de la estrategia⁵⁸.

⁵⁸ Thompson & Strickland, *Administración Estratégica, Op. Cit.*, pág. 341

CAPÍTULO IV - MEJORA CONTINUA

4.1-Introducción

Hoy en día las organizaciones tienen la necesidad de mejorar de forma permanente. Mejorar es no sólo una necesidad, sino también un compromiso ético y moral, significa dar lugar a una nueva cultura organizacional, y por sobre todo pensar, sentir y vivir a tono con los nuevos tiempos y realidades.

Dar lugar a esa nueva cultura y comportamiento organizacional implica vencer la resistencia al cambio, o sea, la tendencia a la continuidad de las viejas prácticas. Solamente teniendo la disciplina de mejorar día a día se logrará dejar atrás esa tendencia, logrando la suficiente fuerza y energía para ver y sentir en el cambio continuo una nueva forma de ser y existir.

Es por ello que la implantación de Sistemas de Mejora Continua ha constituido una herramienta fundamental a los efectos de la mejora en la productividad y rendimientos de la empresa, como así también en la calidad de vida de sus integrantes. Teniendo como objetivo el logro no solamente de la misión y visión estratégica, sino además la posibilidad de dar lugar a los objetivos de los diferentes grupos de interés.

4.2- Objetivos de la Mejora Continua

El objetivo principal de la mejora continua es satisfacer plenamente a los clientes y consumidores. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de rentabilidad.

Para hacer posibles dichos niveles de satisfacción la empresa debe empeñarse en reducir los costos, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad, y generar altos niveles de productividad.

Lograr resultados positivos en cuanto a la eficacia y eficiencia son en pocas palabras los objetivos supremos que todo sistema de mejora continua debe lograr de manera armónica e integral.

Según los autores Robbins & Coulter, eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, es decir “hacer las cosas bien” sin

desperdiciar los recursos⁵⁹. Pero no basta con ser eficiente, la administración también se preocupa por ser eficaz, cualidad que según estos autores es “hacer las cosas correctas”, es decir, desarrollar las actividades de trabajo correspondientes con las cuales la organización alcanza sus objetivos⁶⁰.

La mejora continua de la calidad es necesaria para resaltar una posición competitiva de la organización.

4.3- Etapas del proceso de Mejora Continua:

1. Motivo para la mejora: identificar el problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora.
2. Analizar la situación actual: evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos, observar cuáles son los problemas que ocurren más frecuentemente.
3. Identificar y verificar las causas raíz del problema.
4. Seleccionar e implementar la mejor solución.
5. Evaluar si el problema ha sido eliminado o sus defectos disminuidos, y analizar si se logró la meta de mejora.
6. Reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema.
7. Evaluar la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora y ver la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización.

4.4- Metodología Kaizen

Surgió en Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse. El Kaizen es sinónimo de mejora continua en Japón, de búsqueda incesante de mejores niveles de performance en materia de calidad, costos, tiempos de respuesta, velocidad de ciclos, productividad, seguridad y flexibilidad, entre otros. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día.

Según el Instituto Kaizen⁶¹, justamente ese término Kaizen, “es una cultura sustentada en la mejora continua basada en la eliminación de desperdicios en todos

⁵⁹ Robbins & Coulter, *Administración 8ta. Edición*, pág. 7

⁶⁰ *Ibíd.*, pág. 8

⁶¹ Este Instituto, fundado y presidido por Masaaki Imai, con sede en los cinco continentes, presta servicios de consultoría para la implantación de Sistemas de Mejora Continua.

los sistemas y procesos de una organización. Su estrategia empieza y termina con la gente”⁶².



Figura 8 – Kaizen – Mejora Continua
Fuente: www.procoin-soluciones.com

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Su finalidad es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejora en alguna parte de la organización. Enfatiza en el reconocimiento de problemas, proporciona datos para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

La estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento. Es un reto continuo a los estándares existentes.

Dentro del concepto Kaizen se pueden encontrar métodos y herramientas relacionadas, como son:

- Control Total de la Calidad o Gestión de la Calidad Total (TQM)
- Sistema de producción Justo a tiempo (en inglés: *Just in time*)
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas
- Las “5S”
- Sistema de sugerencias
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de nuevos productos
- Control Estadístico de Procesos
- Círculos de la calidad
- Cero defectos
- Las siete herramientas de la calidad
- Círculo de Deming

⁶² <http://www.kaizen-institute.com> – Kaizen, Masaaki Imai – Editorial CECSA – 1989

Los primeros cinco puntos son considerados como las principales técnicas para lograr el éxito de una estrategia Kaizen. Con respecto a las últimas cuatro herramientas, fueron desarrollados en el capítulo 3, "Aportes relevantes en relación a la calidad".

A continuación realizamos una breve reseña de algunas de ellas, enfocándonos en la Gestión de la Calidad Total, como técnica que sirve para el desarrollo de mejores prácticas y mejora continua.

4.4.1- Movimiento "5 S" o Movimiento de los cinco pasos de Kaizen

Herramienta donde se inicia el cambio hacia la mejora continua. Las "5 S" derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

- Seiri (disposición metódica): diferenciar los elementos necesarios de aquellos que no lo son y eliminar los que se consideran prescindibles.
- Seiton (orden): disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri, de modo que sean localizados y empleados más rápidamente.
- Seiso (limpieza): limpiar y ordenar las áreas de trabajo, así como también mantener los equipos y herramientas en un estado óptimo.
- Seiketsu (aseo personal): mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio.
- Shitsuke (disciplina): construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las "5 S" mediante el establecimiento de estándares.



Figura 9 – Movimiento de los cinco pasos de Kaizen
Fuente: www.directivoglobal.com

Una vez puesto en marcha el movimiento “5 S” por parte de todas las personas que forman parte de la organización, debe esperarse una mejora en el trabajo.

También debemos mencionar que a este movimiento algunos técnicos le han agregado últimamente una sexta “S”, *Security* (seguridad), entendiendo que esta seguridad tiene una gran relevancia en la implantación de sistemas de mejoramiento continuo.

4.4.2- Justo a Tiempo (JIT)

Es un sistema que tiene como fin eliminar aquellas actividades que no agregan valor, y lograr un procedimiento de producción ágil y suficientemente flexible para contemplar las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Hacer factible el Justo a Tiempo implica llevar de forma continua actividades de mejora que ayuden a eliminar los desperdicios en el lugar de trabajo.

Los principales objetivos del JIT son:

- Atacar las causas de los principales problemas.
- Eliminar los desperdicios, todo lo que no añada valor al producto.

- Buscar la simplicidad, pone énfasis en la necesidad de simplificar la complejidad de la compañía y adoptar un sistema simple de controles.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

4.4.3- Mantenimiento Productivo Total (TPM)

El TPM involucra a todos los empleados de la organización, motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

La finalidad del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando los defectos y los accidentes con la participación de todos los miembros de la empresa. Por lo tanto, puede decirse que el TPM promueve la producción libre de defectos, la producción “justo a tiempo” y la automatización controlada de las operaciones.

El resultado final de la incorporación del TPM deberá ser un conjunto de equipos e instalaciones productivas más eficaces, una reducción de las inversiones necesarias en ellos y un aumento de la flexibilidad del sistema productivo.

4.4.4- Despliegue de políticas

Hace referencia a la introducción de políticas en toda la organización, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades dirigidas hacia el logro de los objetivos.

La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en otras estrategias de mediano y corto plazo. Esa gerencia debe contar con un plan para desarrollar la estrategia, trasladarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de esa autoridad hasta que llegue a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, la propuesta debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

4.4.5- Control Total de la Calidad o Gestión de la Calidad Total (TQM)

En esta parte ampliaremos lo visto en el Capítulo 2 sobre Calidad Total, ya que es un concepto importante para el desarrollo de este trabajo monográfico.

Los caminos por los cuales podemos realizar la mejora continua son varios pero el principal es el Control Total de la Calidad (CTC).

La gestión de la calidad para Kaizen implica tanto el despliegue de políticas, como la construcción de sistemas de aseguramiento de calidad, estandarización, entrenamiento y educación, administración de costos y círculos de calidad.

El CTC dentro del sistema Kaizen reúne seis características:

1. El CTC debe ser aplicado en toda la empresa, con la participación de todos los empleados, y no solo en determinados procesos, sectores, áreas o productos.
2. Pone énfasis en la educación y el entrenamiento.
3. Utiliza las actividades del Círculo de Calidad como herramienta fundamental.
4. Hace uso de la Auditoría del CTC.
5. Aplicación de los métodos estadísticos.
6. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos.

El objetivo primordial es construir la calidad en el producto, para que el desarrollo y diseño de estos lleve a que satisfagan plenamente las necesidades del cliente.

CAPÍTULO V - MODELOS DE MEJORA CONTINUA

5.1- Introducción

Un Modelo de Mejora Continua es una tipología particular de los modelos de gestión por los que puede optar una organización.

Son múltiples los modelos existentes a nivel mundial, entre los cuales destacamos:

- el Premio Nacional de Calidad
- el Modelo ISO de Gestión
- el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- el Modelo EFQM de Excelencia

A continuación daremos un desarrollo de cada uno de los modelos mencionados anteriormente pero con especial énfasis en el Modelo ISO de Gestión, modelo en el cual se centra nuestro estudio.

5.2- Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional de Calidad (PNC) pretende reforzar la concepción de la Calidad, reconociendo a quienes logran una mayor evolución en el camino de la Mejora Continua.

El mismo se define como “el reconocimiento anual que hace el Gobierno de la República a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la Mejora Continua de procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad”⁶³. Este premio es desarrollado y administrado por el Comité Nacional de Calidad, el que surge en 1991 como “proyecto de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay, cuya finalidad es organizar, dirigir, orientar y coordinar las acciones de un Programa Nacional de Calidad”⁶⁴.

Entre los objetivos del PNC, se encuentra el promover el conocimiento e implantación de procesos de Gestión Total de Calidad en nuestro medio, fomentando una mayor productividad de la actividad económica.

⁶³ Comité Nacional de Calidad (2001: 1)

⁶⁴ Comité Nacional de Calidad (2001)

No se señalan metodologías, sistemas o normas concretas, sino que se establecen áreas y criterios de evaluación. El modelo no es prescriptivo, sino que simplemente indica las áreas que deberían ser abarcadas en un proceso de mejora.

“Su foco está en los resultados, no en los procedimientos, herramientas o estructura organizacional”⁶⁵.

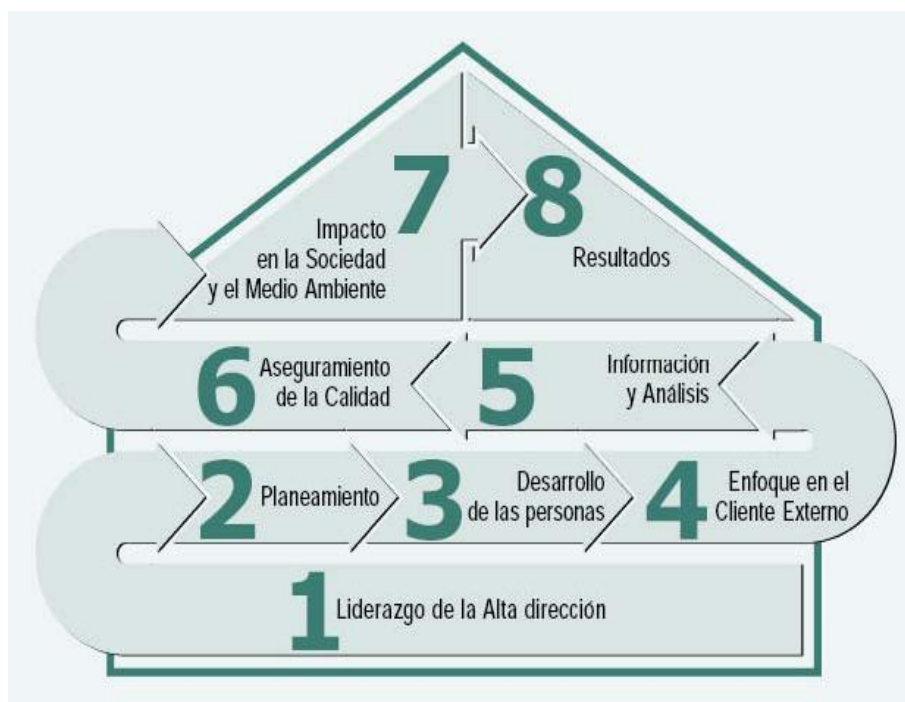


Figura 10 – Modelo de Mejora Continua PNC
Fuente: INACAL, *Op. Cit.*, pág. 29.

Las Áreas de Evaluación son ocho y se subdividen en 24 temas, que constituyen una lista de verificación para asegurar que no se omita ninguna de ellas. Dichas áreas se enumeran a continuación:

1. Liderazgo de la alta dirección: Esta área atiende el papel de "líder" de la alta dirección y su responsabilidad en la conducción del proceso de mejora de la calidad y la integración de los valores en toda la organización.
2. Planeamiento: Analiza la planificación y la consideración por parte de ésta de los requerimientos de la calidad, como forma de mantener o incrementar el liderazgo de la organización.
3. Desarrollo de las personas: En esta área se examina el involucramiento, desarrollo del personal y su participación en el proceso de mejora de la calidad.

⁶⁵ Comité Nacional de Calidad (2001: 4)

4. Enfoque en el cliente externo: Se evalúa el grado en que la organización demuestra conocer a los clientes o usuarios finales, así como su capacidad para identificar oportunamente sus necesidades y satisfacerlas.

5. Información y análisis: Contempla la eficacia y eficiencia en el uso de la información, de forma tal que permita una gestión basada en hechos.

6. Aseguramiento de la calidad: En esta área se focaliza la garantía de la calidad y el control de procesos, llevados a cabo por la organización a lo largo de toda su cadena de valor.

7. Impacto en la sociedad y el medio ambiente: Analiza la forma en que la organización marca presencia en el entorno en que se desenvuelve a través de esfuerzos orientados a la Calidad Total.

8. Resultados: Se centra en indicadores objetivos de los avances logrados como consecuencia del proceso de Mejora Continua.

5.3- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El "**Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**" es administrado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), organismo con sede en España.

FUNDIBEQ⁶⁶, creada el 18 de marzo de 1998, es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano que integra la experiencia y "saber hacer" de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional.

Su Misión es: "Promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura de progreso sostenible y bienestar social y como instrumento que genera la confianza necesaria que permite el reconocimiento mutuo y la libre circulación de productos y servicios. La Fundación orientará todas sus fuerzas para conseguir que sus miembros consoliden su posición internacional a través de la plena satisfacción de sus clientes"⁶⁷.

Su Visión es: "Coordinar la promoción y el desarrollo de la Gestión Global de la Calidad y el logro de la Excelencia en organizaciones públicas y privadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador,

⁶⁶ <http://www.fundibeq.org>

⁶⁷ *Ibíd.*

España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela"⁶⁸.

Este modelo distingue cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados.

Los procesos facilitadores" cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace"⁶⁹.

Los criterios de resultados "cubren aquello que una organización consigue, los resultados son causados por la gestión realizada"⁷⁰.

Los procesos facilitadores que identifica este modelo son:

1. Liderazgo y estilo de gestión: Este proceso analiza cómo se desarrollan los valores necesarios para el éxito a largo plazo, y cómo se ponen en práctica la cultura a través de comportamientos y acciones de todos los líderes.
2. Política y estrategia: Se evalúa el desarrollo de la misión y visión de la organización, la comunicación y su ejecución a través de una estrategia que contemple las expectativas presentes y futuras de los grupos de interés involucrados. Esto se logra a través de investigaciones y búsqueda de información.
3. Desarrollo de las personas: Analiza la forma en que la organización desarrolla el potencial de sus miembros en su búsqueda de la excelencia. Es importante que la organización considere la capacitación del personal y una adecuada comunicación para reconocer el aporte que realiza cada persona a la misma.
4. Recursos y asociados: En este proceso se hace hincapié en el manejo de todos sus recursos, tanto internos como externos, para lograr su gestión eficiente y eficaz.
5. Clientes: Se examina cómo la organización gestiona sus sistemas con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, tanto actuales como potenciales.

⁶⁸ <http://www.fundibeq.org>.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

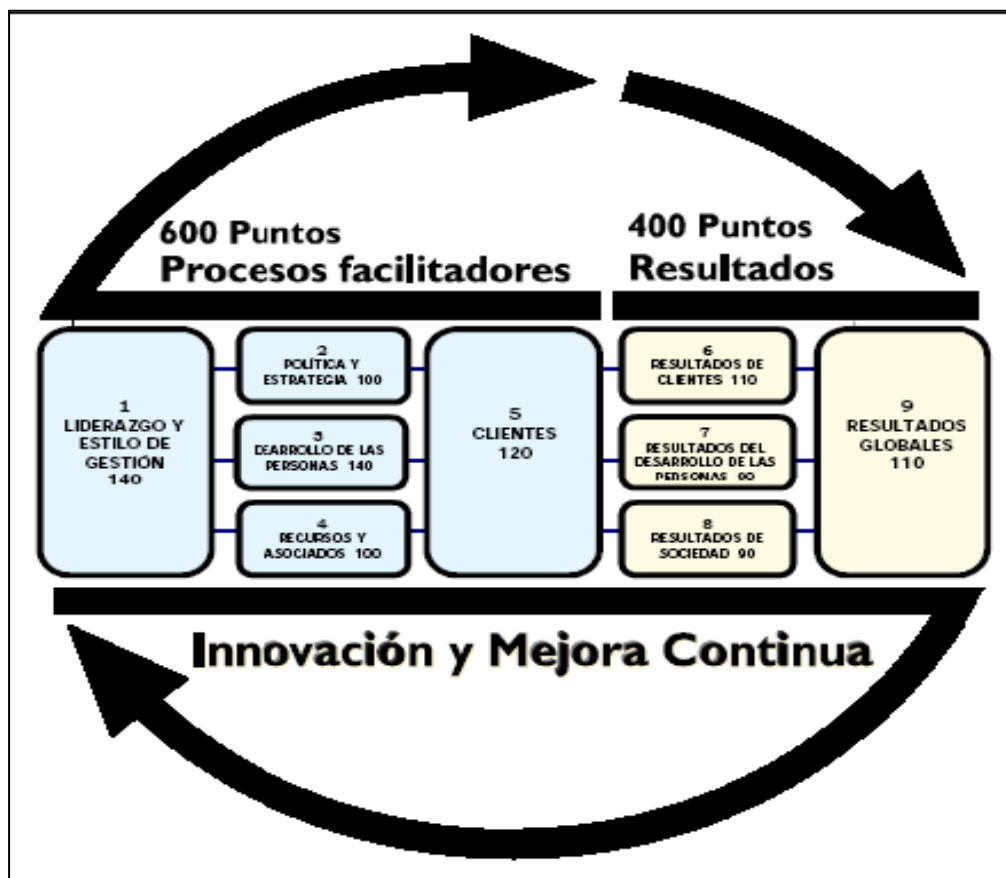


Figura 11 – Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
Fuente: *FUNDIBEQ, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.*

Los criterios de resultados que considera son:

1. Resultados de clientes: Se mide a través del avance de la organización en el relacionamiento con sus clientes externos. Se emplean medidas de desempeño y percepción de los clientes, como encuestas, calificaciones de los vendedores, elogios y quejas, entre otros.
2. Resultados del desarrollo de las personas: Se evalúa lo que la organización está logrando respecto al desarrollo de las personas, por medio de medidas de percepción, obtenidas en encuestas o entrevistas, entre otras; y de desempeño del personal y sus percepciones.
3. Resultados de sociedad: Se analiza lo que la organización está conquistando en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional, a través de medidas de percepción y desempeño.

4. Resultados globales: Abarca todo lo que la organización está captando en relación con su proyectado desempeño en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. Se utiliza para ello medidas de percepción y desempeño, de carácter económico y operativo.

5.4- Modelo EFQM de Excelencia

La Fundación Europea para Gestión de la Calidad (EFQM)⁷¹ es una organización sin fines de lucro, creada en 1988 con el apoyo de 14 importantes empresas europeas para impulsar la excelencia en las organizaciones de dicho continente en forma continua. Hoy en día cuenta con más de 800 miembros, que incluye a la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales.

Esta, junto a la Organización Europea para la Calidad y la Comisión Europea, crean en 1991 un modelo de Gestión de la Calidad, el **Modelo EFQM de Excelencia**.

El modelo cuenta con nueve criterios agrupados en dos bloques homogéneos: agentes y resultados. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los grupos de interés de la empresa, que incluye a los clientes externos, a los empleados, a los accionistas y a la sociedad en general.

Los “resultados” pueden conseguirse a través de los “agentes”, que comprenden los cinco primeros criterios sobre los que la organización puede influir. En la figura 11 se puede visualizar que la flecha de retroalimentación muestra la dinámica del modelo, con la innovación y el aprendizaje para mejorar los “agentes”, lo que repercute en una mejora de los “resultados”.

Los nueve criterios, agrupados en agentes y resultados, representan los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

Según la información obtenida⁷², a continuación se efectúa la descripción de cada uno de estos criterios:

1. Liderazgo: Asegurar el liderazgo es indispensable para implantar un proceso de calidad con éxito. Es preciso orientar la cultura hacia la calidad y considerar la ejemplaridad de los dirigentes como modelos de comportamiento.

⁷¹ <http://www.efqm.org>

⁷² *Ibíd.*

2. **Personas:** Es importante la participación de todo el personal en las oportunidades de mejora en todas las actividades. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están motivados, asumen responsabilidades, tienen iniciativa y aplican sus conocimientos en beneficio de la organización.
3. **Política y estrategia:** Consiste en formular la estrategia y los planes en base a información relevante y completa sobre todos los grupos de interés.
4. **Alianzas y recursos:** Se debe buscar la utilización eficiente de todos los recursos y de las alianzas externas en apoyo a la política y estrategia, y al eficaz funcionamiento de los procesos.
5. **Procesos:** Contempla el diseño, gestión y mejora de los procesos en busca de la satisfacción y creación de valor para todos los grupos vinculados a la organización.
6. **Resultados en las personas:** En este caso se evalúa la percepción de los empleados de la organización, complementando la información con indicadores objetivos.
7. **Resultados en los clientes:** Evalúa los resultados obtenidos respecto a los clientes de la organización, completando el estudio con datos que surgen de otros indicadores.
8. **Resultados en la sociedad:** Los resultados de la empresa se miden en relación al grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local y la sociedad en general.
9. **Resultados clave:** Analiza ciertos parámetros económicos con los objetivos estratégicos y se evalúan los resultados globales.

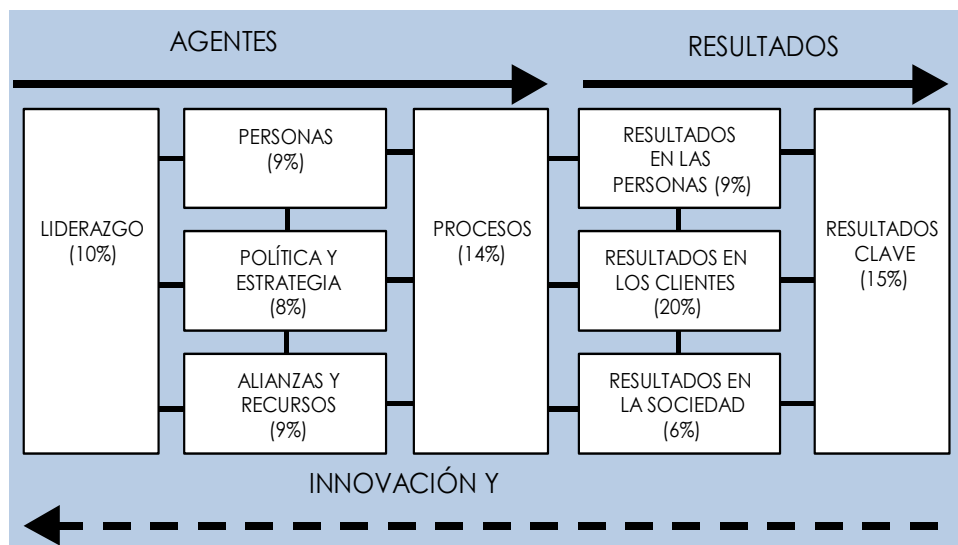


Figura 12 – Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: EFQM, <http://www.efqm.org>

5.5- ¿Qué es ISO?

La Organización Internacional para la Estandarización o ISO (del griego *iso*, "igual", y cuyo nombre en inglés se interpreta como *International Organization for Standardization*), nace después de la Segunda Guerra Mundial en 1947. Es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como *Normas ISO* y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con unos Estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

El objetivo de ISO es promover, a nivel mundial, el desarrollo de la normalización y actividades conexas, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en las esferas de actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. Los resultados del trabajo técnico del ISO son publicados bajo la forma de Normas o Guías Internacionales.

5.5.1- ¿Qué es una norma técnica?

La necesidad del hombre de establecer especificaciones, acordar símbolos, probar o ensayar cosas, es tan antigua como la propia civilización. El concepto de calidad, lo adquiere intuitivamente y lo acompaña desde ese momento⁷³.

En la actualidad el concepto de Norma Técnica se aplica en un sentido más estricto y restringido. Sin ser exhaustivos en su definición podemos decir que se considera como tal a una Especificación Técnica, que establece los requisitos que aseguran la aptitud para el uso de un producto o servicio y que cumple, entre otras, las siguientes condiciones⁷⁴:

- haber sido establecida con la participación de todos los sectores involucrados (productores, consumidores, organismos, tecnológicos y de control, etc.);
- haber sido aprobado por consenso;
- tener como objetivo el beneficio de la comunidad;
- estar a disposición de todos los interesados;
- ser elaborada y publicada por un organismo de normalización reconocido.

5.5.2- Objetivos y beneficios de las Normas Técnicas

Los objetivos de las normas son establecer los requisitos que deben cumplir los productos o servicios para asegurar su aptitud para el uso, compatibilidad, intercambiabilidad, selección de variedades (reducción), seguridad, protección del medio ambiente y protección del producto.

Como beneficio nos aseguran una mejor adaptación de los productos y servicios a los fines que se destinan, facilitan la transferencia y cooperación tecnológica, aumentan la competitividad de las empresas y mejoran y clarifican el comercio nacional, regional e internacional⁷⁵.

⁷³ UNIT-ISO UNIT

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ UNIT-ISO UNIT, *Op. Cit.*, pág. 7

5.5.3- La Familia ISO 9000

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) se refieren a la forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad y montar los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización⁷⁶.

Son normas internacionales, que no solamente han sido avaladas por los más de 130 países que integran la ISO, sino que también han sido adoptadas por ellos como propias, por lo que representan el consenso universal de los especialistas del mundo entero sobre el tema. Es decir, resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la Gestión y Mejoramiento de la Calidad⁷⁷.

Las normas ISO 9000:2000 son conocidas como un sistema de estándares genéricos de gestión. Son un sistema porque proveen un modelo a seguir para ordenar y operar una organización, y es genérico por el hecho de que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa, con prescindencia de su tamaño, rubro o sector.

La familia de las normas ISO 9000:2000, se compone de cuatro normas básicas. Las mismas son⁷⁸:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario. Describe los conceptos de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000. También incluye los ocho principios de gestión de calidad que se usaron para desarrollar la ISO 9001 y la ISO 9004.
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Especifica los requisitos de un SGC, con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes, con los reglamentos aplicables y con ello aumentar la satisfacción de los primeros.
- ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la Mejora del Desempeño. Proporciona orientación para la mejora continua y se puede usar para mejorar el desempeño de una organización. Mientras que la ISO 9001 busca brindar aseguramiento de la calidad a los procesos de fabricación de productos y aumentar la satisfacción de los clientes, la ISO

⁷⁶ UNIT-ISO UNIT, *Op. Cit.*, pág. 14

⁷⁷ UNIT, *Op. Cit.*, pág. 14

⁷⁸ Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/OMC, *Boletín N° 70 – Una Introducción a ISO 9000:2000*, pág. 4

9004 asume una perspectiva más amplia de gestión de calidad y brinda orientación para mejoras futuras. Brinda un enfoque sencillo y de fácil uso para determinar el grado relativo de madurez del SGC de una organización e identificar las principales áreas de mejora.

- ISO 19011: Directrices sobre Auditorias de Sistemas de Gestión de Calidad y/o Ambiental. Brinda orientación sobre la realización de auditorias de Sistemas de Gestión de Calidad y/o Ambientales, internas o externas, para verificar la capacidad de un sistema para cumplir los objetivos definidos.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la calidad que facilita la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

De todas las normas antes mencionadas, pasaremos a desarrollar a continuación la Norma ISO 9001-2000. La misma especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad con el cual se pueda demostrar la capacidad de suministrar productos que cumplan los requisitos de los clientes, al igual que los requisitos aplicables; también busca incrementar la satisfacción de los clientes⁷⁹.

5.5.4- Principios de Gestión de la Calidad de la ISO 9001:2000

Para producir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser usados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Los mismos han surgido a partir de la experiencia y conocimientos del grupo de expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176. A continuación pasamos a realizar una breve descripción de los mismos⁸⁰.

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente

⁷⁹ Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/OMC, *Op. Cit.*, pág 5

⁸⁰ UNIT, *Op. Cit.*, pág. 51

interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará un beneficio para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, creación de valor e incremento de la estabilidad.

5.5.5- Enfoque basado en Procesos

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de forma eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de control de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”⁸¹.

⁸¹ Unit- Iso 9001-2000

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando es utilizado dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

5.5.6- Apartados de la Norma ISO 9001

La norma ISO 9001 cuenta con cinco apartados donde se indican los requisitos a cumplir por parte de la empresa.

1. Sistema de gestión de la calidad
2. Responsabilidad de la dirección
3. La Gestión de recursos
4. Realización del producto
5. Medición, análisis y mejora

1. Sistemas de Gestión de calidad: La adopción de un sistema de calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implantación de la calidad de una organización esta influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos suministrados, procesos empleados y por el tamaño y estructura de la organización.

Requisitos generales⁸²:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Requisitos de la documentación⁸³:

⁸² UNIT-Sistemas de gestión de calidad pág. 106

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de los objetivos de calidad.
- Un manual de calidad que incluya, el alcance del sistema de gestión de calidad, los procedimientos documentados o referencia a los mismos, y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos por las Normas Internacionales.
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos, los cuales deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de control de calidad.

2. Responsabilidad de la dirección: La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia. A su vez, esta debe asegurarse que la política de calidad sea adecuada al propósito de la organización, proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, al igual que tomar conocimiento de los requerimientos del cliente de manera tal de aumentar la satisfacción del mismo.

3. Gestión de los recursos: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de calidad y mejorar continuamente su eficacia, así como aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

4. Realización del producto: En este apartado se atiende todo aquello relativo al producto, jugando un papel fundamental la planificación, control de diseño y desarrollo del mismo. Los aspectos que se deben tener en cuenta son entre otros:

- los procesos necesarios para su elaboración,
- los requisitos que deben estar presentes de acuerdo a las necesidades del cliente,
- las normas legales y reglamentarias con las cuales debe cumplir,
- las características de las materias primas a utilizar,
- la inspección de los productos y
- el servicio post-venta entre otros.

5. Medición, análisis y mejora: Es uno de los puntos fundamentales de la norma y hace referencia a la conformidad del producto, del sistema de gestión de calidad y a la mejora continua del sistema.

Respecto al producto se debe:

- medir la satisfacción del cliente,
- realizar un seguimiento a las características del producto para verificar que se cumplan los requisitos del mismo.

Respecto al sistema de calidad se deberá:

- realizar periódicamente auditorías internas,
- medir la evolución de los procesos del sistema y
- recopilar datos para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema entre otras.

Respecto a la mejora continua, debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de:

- políticas de calidad
- objetivos de la calidad
- resultados de auditoría
- análisis de datos
- acciones correctivas y preventivas, para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, y
- la revisión por la dirección.

Todo esto se logra a través de la mejora del know-how de la empresa. Al revisar los procesos para cumplir las normas, se pueden detectar sus debilidades, ineficiencias y oportunidades perdidas. También resulta fundamental estar capacitando al personal en el proceso de implantación de las Normas ISO 9001, creando una cultura de la calidad en la empresa y mejorando la satisfacción de los empleados en el trabajo⁸⁴.

El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos ilustra los vínculos entre los procesos antes presentados. Como puede apreciarse en la siguiente figura, los clientes son un elemento de entrada fundamental en la definición de los requisitos, mientras que el seguimiento de su satisfacción requiere la evaluación de la información recopilada a tales efectos.

⁸⁴ Unit Iso 9001-2000

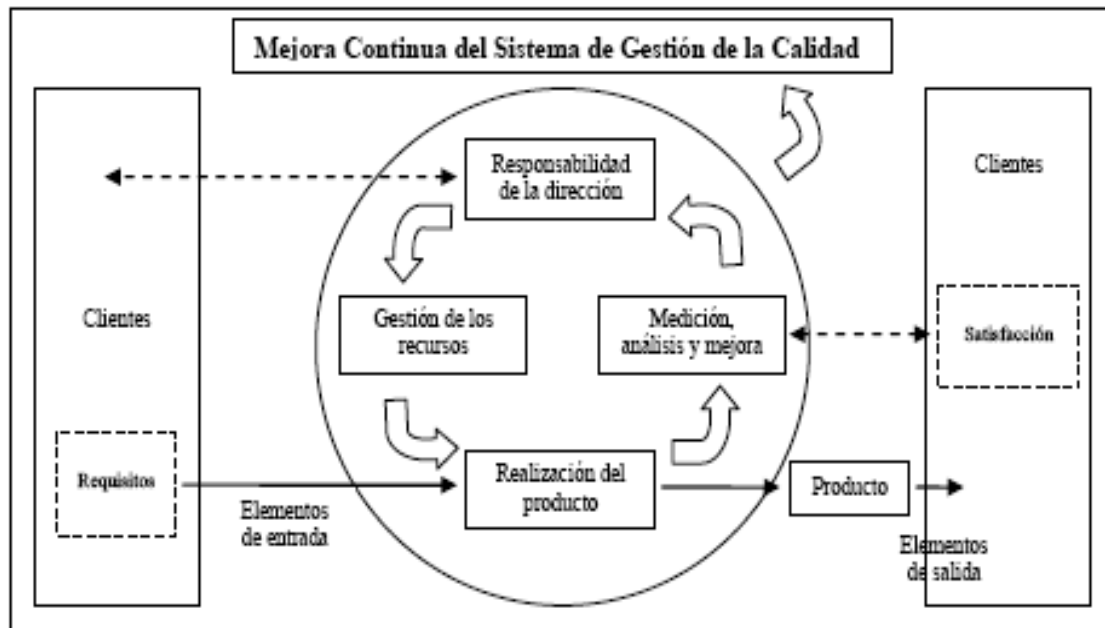


Figura 13 – Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos
Fuente: UNIT, *Sistemas de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2000*, pág. 103.

5.6- Certificación

5.6.1- Introducción

La implantación de un sistema de calidad tiene como objeto optimizar los procesos, acercar la empresa al cliente y hacerla más competitiva. La idea inicial fue la de proporcionar a los empresarios elementos, herramientas y sistemas para que toda organización pudiera gestionarse con garantías de éxito y continuidad⁸⁵.

Por definición, certificación es la actividad consistente en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas⁸⁶.

En sí, la certificación es un proceso por el cual se analiza la conformidad con la norma para otorgar un documento que dé validez, a los ojos de terceros, con valor de avalar o garantizar la ventaja diferencial de la organización.

⁸⁵ Unit Iso 9001-2000

⁸⁶ *Ibid.*

Una vez implantado el sistema de gestión de calidad se recurre a los organismos de certificación. Estos organismos independientes, que no pueden hacer consultoría o implantar la calidad dado que no es legal ser juez y parte, son los responsables de analizar la documentación del Sistema y verificar si en la práctica, mediante la auditoría, se hace lo que esta escrito⁸⁷.

En cada país existe un organismo nacional de acreditación encargado de auditar y certificar a las entidades certificadoras. La certificación tiene carácter internacional, por lo tanto, la empresa u organismo que esté en posesión del registro no tiene que volver a certificarse en diferentes países.

Los organismos de certificación pueden ser organizaciones con o sin carácter lucrativo, es decir, pueden estar formados acogidos a diferentes regímenes jurídicos. Si tienen carácter lucrativo son empresas que compiten por el mercado dando cada vez un servicio más ajustado económicamente.

En nuestro país tenemos tres organismos de certificación, SGS Uruguay, Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) e Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT).

5.6.2- SGS Uruguay

Desde 1948 SGS URUGUAY desarrolla servicios de verificación, certificación e inspección en las diferentes áreas de la actividad económica y del comercio. La compañía ayuda a sus clientes a asegurar el cumplimiento de contratos y a mejorar la seguridad y confiabilidad de bienes y servicios. Los proveedores han encontrado en la certificación de SGS un valor más para agregar a su producto y una forma de diferenciación, y por tanto de incrementar su competitividad⁸⁸.

Durante su labor ininterrumpida en todos estos años, SGS URUGUAY se ha convertido en un respaldo para los productores de bienes y servicios, exportadores e importadores, quienes se benefician de la posición única de SGS en el mundo de los negocios, mediante una atención personalizada en su propio país⁸⁹.

La certificación de Sistema de Gestión de Calidad SGS ISO 9000 le permite demostrar su compromiso con la calidad y satisfacción del cliente, así como también su compromiso de mejora continua de sus sistemas de calidad, integrando las realidades de un mundo cambiante. Hasta la fecha, SGS es el organismo de certificación internacional preferido en el mundo, habiendo ayudado a más de

⁸⁷ ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, pág. 18

⁸⁸ www.uy.sgs.com

⁸⁹ www.uy.sgs.com

60.000 compañías pequeñas, medianas e internacionales a lograr la certificación según la norma ISO 9000, en 70 países⁹⁰.

Al certificar su Sistema de Gestión de Calidad a través de SGS, ayudará a su organización a desarrollarse y mejorar su desempeño⁹¹:

- Ya sea que, esté buscando operar internacionalmente o expandirse en forma local a fin de adaptar nuevas actividades. Su certificado de Sistemas de Gestión de Calidad SGS es una signatura internacionalmente reconocida que le ahorra tener que probar sus estándares de calidad frente a clientes exigentes.
- Un proceso regular de evaluación le ayudará a utilizar, supervisar y mejorar continuamente sus procesos y sistema de gestión. Mejorarán tanto la predictabilidad de sus operaciones internas al objeto de cumplir con los requerimientos del cliente, así como también el desempeño general.

Al día de hoy, más de 40.000 pequeñas y medianas empresas, así como grandes corporaciones internacionales han seleccionado a SGS como su entidad certificadora para acometer la auditoria de su Sistema de Gestión de Calidad respecto a la norma ISO 9000, confirmando a SGS como empresa certificadora preferida con respecto a este norma⁹².

5.6.3- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)

LATU, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, es una organización creada en 1965 como fruto del esfuerzo conjunto de los sectores oficial y privado. Inicialmente se lo llamó Laboratorio de Análisis y Ensayos, aunque más tarde, en 1975, se comenzó a utilizar la actual denominación⁹³.

Su misión es impulsar el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional, a través de la innovación y la transferencia de soluciones de valor en servicios analíticos, metrológicos, tecnológicos, de gestión y evaluación de la conformidad de acuerdo a la normativa aplicable⁹⁴.

⁹⁰ ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, pág. 18

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

⁹³ www.latu.org.uy

⁹⁴ *Ibid.*

El LATU es persona de derecho público no estatal, en 1993 comenzó la implementación de su propio Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo inicial de asegurar la calidad en los resultados de los ensayos⁹⁵.

En 1999 obtuvo la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad en base a ISO 9001, realizado por la Asociación Suiza para la Calidad y Gestión (SQS), transformándose de esta manera en la primera organización evaluada en el borrador oficial de ISO 9001:2000, el ISO/DIS 9001:2000, y también en pensar con éxito dicha evaluación⁹⁶.

Las certificaciones que otorga LATU permiten⁹⁷:

- Promover la exportación de los productos de fabricación o producción nacional, logrando la inserción de los mismos en los mercados internacionales, consolidando la corriente exportadora ya alcanzada, y dando garantías a los nuevos mercados.
- Favorecer el desarrollo del sector industrial, a través de la certificación de los productos procesados con la materia prima local, para acceder a los mercados más exigentes, promoviendo la competitividad de las empresas mediante el desarrollo, adaptación, selección y transferencia de tecnología.
- Dar respuesta a los requisitos legales exigidos por organismos nacionales y extranjeros.
- Verificar el cumplimiento con las disposiciones bromatológicas nacionales, de los alimentos y bebidas importadas cuando ingresan al país.
- Agregar valor a los productos mediante la certificación de sus atributos, características, desempeño, etc., con la finalidad de distinguirlos de aquellos exentos de la misma.

5.6.4- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT)

UNIT, fundada en 1939, es una institución privada sin fines de lucro cuya actividad gira en torno a la promoción y al mejoramiento de la calidad, y que tiene como fin último, el beneficio de la comunidad⁹⁸.

Desde su fundación realiza actividades de Normalización Técnica e Información Especializada. El acervo de UNIT cuenta con más de 1400 normas y su

⁹⁵ www.latu.org.uy

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ Manul Unit- ISO, pág. 5

centro de información tiene a disposición del público más de 300.000 normas internacionales, regionales y extranjeras⁹⁹.

Las normas ISO 9000 (en Uruguay UNIT-ISO 9000), son una serie de normas que representan el consenso universal sobre la metodología a aplicar en la Gestión de la Calidad de las empresas, con el fin de implantar Sistemas de Calidad y mejora continua. De alguna forma resumen y condensan las varias filosofías y herramientas que sobre el tema de la calidad se han manejado últimamente, siendo a su vez una especie de código destinado a la dirección general que no solamente dan una base sobre la que una empresa puede alcanzar la excelencia, sino que también son una referencia para el comercio internacional.

Consciente de la importancia de que las empresas uruguayas puedan certificarse con respecto a las normas ISO 9000 mencionadas, UNIT, que desde 1984 certificaba productos, puso en marcha en el año 1995 un esquema con el que inició la Certificación de Sistemas de la Calidad en el Uruguay, siguiendo estrictamente los lineamientos establecidos en las Guías de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), adoptadas a nivel nacional como Guías UNIT-ISO-IEC. Para ello se contó, desde un primer momento, con la colaboración de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Además se han firmado convenios de reciprocidad, entre otros, con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), la Fundación Carlos Alberto Vanzolini (FCAV) de Brasil y la Asociación Alemana para la Certificación de Sistemas de la Calidad (DQS)¹⁰⁰.

A través de estos convenios suscritos, todas las empresas certificadas por UNIT tienen la posibilidad de recibir también el certificado de IQNET (Red Internacional de Certificación)¹⁰¹.

Además del prestigio que lo anteriormente expresado brinda a las certificaciones otorgadas por UNIT, éstas cuentan con la garantía que brinda el haber alcanzado la Acreditación de carácter internacional como Certificador de Sistemas de la Calidad, la que fue otorgada por INMETRO de Brasil, en diciembre de 1998, siendo así el primer organismo uruguayo en lograr tal distinción¹⁰².

De esta manera se busca que, mediante la certificación respecto a las normas ISO 9000, las empresas uruguayas puedan distinguirse internamente y tengan un pasaporte para acceder a otros mercados, evitando así que, por desconocimiento y falta de posibilidades de una certificación reconocida internacionalmente, la

⁹⁹ Manul Unit- ISO, pág. 5

¹⁰⁰ www.unit.org.uy/certificación

¹⁰¹ *Ibíd.*

¹⁰² *Ibíd.*

generalización de la exigencia de estas normas se transforme en una barrera insalvable para nuestras exportaciones.

Es de destacar que la certificación ISO 9000 se refiere al Sistema de la Calidad de la Empresa, por lo que su identificación no debe ser colocada sobre los productos de la empresa dado que su otorgamiento no implica que estos cumplan las normas específicas que para ellos pudiere haber. Evitar la confusión que en este aspecto se pueda crear es una de las responsabilidades principales de los Organismos de Acreditación y de los Organismos de Certificación, que deben velar para que no se engañe al consumidor.

Establecidos de una manera clara y universal, los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad, se abre la posibilidad que una tercera parte, es decir un organismo independiente del proveedor (1º parte) y del comprador (2º parte), con la suficiente idoneidad y competencia, verifique mediante auditorias periódicas si el sistema de Gestión de la Calidad de una organización cumple o no, con las disposiciones establecidas en la norma UNIT-ISO 9001¹⁰³.

En ese caso el organismo, otorga por escrito un Certificado que establece que el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización ha sido evaluado y cumple o es "conforme" a lo establecido en la norma UNIT-ISO 9001¹⁰⁴.

El valor de dicho certificado estará dado, entre otras cosas, por:

- la credibilidad que el organismo que lo expide tenga
- el reconocimiento a nivel nacional e internacional que el mismo merezca.

Ambos, la credibilidad y el reconocimiento, en última instancia serán el resultado de cuan estrictamente el Organismo de Certificación haya cumplido las Normas, que también ISO ha establecido al respecto. El reconocimiento dependerá además de la pertenencia, vinculaciones y prestigio que el organismo de certificación tenga con los organismos internacionales y regionales y con los otros organismos nacionales que certifican o que realizan tareas afines¹⁰⁵.

5.6.5- ¿Por qué certificar un Sistema de Gestión de Calidad?

- Porque se obtiene un reconocimiento: comunicar que el Sistema de Gestión de Calidad implantado ha sido evaluado y reconocido por un organismo prestigioso, lo que incrementara la confianza de sus clientes en

¹⁰³ Manual UNIT-ISO pág .19

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ *Ibid.*

su capacidad de producir bienes y servicios en tiempo y con las especificaciones correctas y, además para demostrar el compromiso con la calidad.

- Porque trae aparejado otros beneficios: mayor competitividad, mejor posicionamiento de sus productos a nivel nacional y un impedimento a que le impongan barreras técnicas a sus exportaciones.
- Porque los clientes lo solicitan o una reglamentación lo exige.
- Porque es una herramienta de gestión: a través de las auditorías del organismo certificador se logra detectar las debilidades de su sistema y las oportunidades de mejora, que el personal se vea motivado al recibir un certificado como recompensa al esfuerzo colectivo, etc.
- Porque es una herramienta de promoción y ventas: dado que la certificación es un argumento comercial objetivo y demostrable, posibilitara que sus clientes perciban mejor su empresa. Le dará una ventaja frente a sus competidores si estos no están certificados, o eliminaran esa desventaja si lo estaban¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Manual UNIT-ISO, pág. 21

CAPÍTULO VI - INTRODUCCIÓN DEL SECTOR ELEGIDO

6.1- Definiciones generales

De acuerdo con la normativa vigente, para estar habilitadas a transitar como transporte terrestre de carga las empresas deberán cumplir con los requisitos exigidos para ser catalogadas como profesionales de carga, o en su defecto ser un servicio de transporte propio.

6.1.1- Transporte terrestre profesional

La definición de transporte terrestre profesional de carga fue introducida por el artículo 270 de la Ley 17.296 del 21 de febrero de 2001 y complementada con el aditamento de nuevos elementos por el Decreto 349/01 que regula la actividad del sector.

Los requisitos que deben cumplir las empresas para operar como empresas transportistas profesionales de carga son los siguientes¹⁰⁷:

- Realizar transporte oneroso de carga por vía terrestre para terceros, en servicios nacionales o internacionales.
- Los servicios deben ser prestados de forma habitual y principal, debiéndose acreditar mediante Certificado de Contador Público que representan más del 50% de los ingresos por facturación de la empresa en los últimos doce meses.
- Estar inscriptas en el Registro que llevará la Dirección Nacional de Transporte (DNT) del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), individualizándose en él de forma especial.
- Disponer de al menos un vehículo de tracción propia con capacidad de carga superior a 3.500 Kg. en calidad de propietarias o titulares de contratos de leasing financiero.
- Los vehículos afectados a dicha actividad deben estar identificados con un distintivo o placa adicional a la matrícula.
- Contar con el certificado de Aptitud Técnica y Vehicular.
- Encontrarse al día con la Dirección General Impositiva (DGI) y el Banco de Previsión Social (BPS).

¹⁰⁷ Camiones y Logística, Revista Junio/2005, pág. 20

6.1.2- Transporte propio

A estos efectos se entiende por autotransporte o transporte propio, el que realizan empresas cuyo giro comercial principal o actividad principal no es el de transporte de cargas. El transporte propio deberá ser efectuado con vehículos de propiedad de la empresa, la que sólo podrá transportar: i) cargas propias de mercaderías afectadas a la actividad de la empresa para su propio consumo o ii) bienes finales.

6.1.3- Efectos de esta regulación

El alcance de la definición de empresa profesional de carga ha generado fuertes controversias por la discriminación que genera para los transportistas, que como resultado de esta regulación quedan fuera del mercado por distintos motivos, como ser: no cumplir el requisito de poseer un vehículo propio con capacidad de carga superior a los 3.500 Kg. o no representar sus ingresos más del 50% de su facturación.

6.2- Reglamentación del sector

En ocasiones, las empresas deben enfrentar situaciones legales poco definidas en los ámbitos jurídicos, lo cual provoca la evidente necesidad de crear una norma que recoja esas realidades. Frecuentemente, cuando se presentan controversias, los actores públicos recurren a decretos contradictorios que pretenden ofrecer una vía de solución insuficiente, para otorgar un marco sustentable para el futuro de la actividad¹⁰⁸.

Un marco jurídico preciso y de largo aliento brindará a las empresas de carga carretera certezas sobre las inversiones en flota, tecnología y capacitación de recursos humanos.

A través de la profesionalización del sector se busca evitar la competencia desleal; por otra parte, el apego al cumplimiento estricto de las normas que regulan su actividad apunta a una mayor eficiencia y seguridad en la prestación de los servicios.

Destacamos dentro de la normativa vigente en el sector:

- Ley 18.191 – Tránsito y Seguridad Vial en el Territorio Nacional.
- Dec. 349/01 – Beneficios para el transporte Terrestre de Carga.

¹⁰⁸ Camiones y Logística, Revista Junio/2005, pág. 6

- Dec. 311/007 – Límites de Peso para los vehículos que circulen por las rutas nacionales.
- Ley 17.191 – Transporte Terrestre de cargas, Franquicias.
- Dec. 247/2000 – Altura máxima de los vehículos para circular por rutas nacionales.
- Dec. 488/05 – Longitud de los vehículos.
- Dec. 560/003 – Transporte de mercancías peligrosas por carretera.

6.3- Situación actual del sector

Existen diferentes instituciones que intentan promover la actividad y desarrollo del transporte profesional de carga terrestre:

- **Cámara auto transporte Terrestre Internacional del Uruguay (CATIDU):** es una Asociación Civil, que nuclea a todo el Transporte Internacional Terrestre de Cargas de Uruguay. La mayoría de las empresas se agrupan en esta Gremial, desempeñando un importante rol de representación de todos los Operadores Privados del Transporte, ante las Autoridades del Sector Público y Privado que se vinculan a esta actividad. El factor que justificó la creación de esta Asociación lo constituyó el mantenimiento de un solo vínculo entre el Estado como elemento regulador y el Transportista como Operador directo del mercado. Esto permite articular permanentemente la participación directa de las empresas asociadas a esta Cámara, en la fase de discusión y negociación de las Regulaciones y Políticas del Transporte, implementadas tanto por el Sector Público como en las instancias de negociación en ámbitos internacionales¹⁰⁹.
- **Intergremial de transporte profesional de carga terrestre del Uruguay (ITPC):** es una organización empresarial con personería jurídica que nuclea a Asociaciones gremiales y Cámaras empresariales compuestas por empresas dedicadas al transporte de carga por vía terrestre¹¹⁰.
- **Asociación de propietarios de vehículos de carga (APVC):** es una asociación que crece con sus asociados. Calcula precios de fletes; negocia convenios con las más variadas instituciones y empresas; participa y promueve cursos y seminarios para transportistas; crea la Cooperativa para

¹⁰⁹ <http://www.catidu.com/>

¹¹⁰ <http://www.intergremial.com.uy/>

la compra de insumos y sobre todo genera el marco de intercambio de ideas entre los asociados¹¹¹.

- **Unión de transportes fleteros del Uruguay (UTFU)**¹¹².

La actividad del sector en marzo de 2009 descendió un 50% con respecto a lo que fue en 2008. En muchas empresas se está trabajando con la mitad de la flota y se aprecia con el movimiento del tráfico de frontera¹¹³.

Es una actividad que involucra inversiones importantes. En el rubro modernización de la flota camionera hay distintas realidades en tanto hay empresas “con espaldas financieras” que pueden hacer frente al descenso de la actividad pese a las inversiones realizadas. Pero hay otras -de menor porte- que tienen deudas importantes. Estas últimas esperan con enorme ansiedad que la situación se revierta en el corto plazo.

A su vez, hay que destacar que las empresas uruguayas de transporte terrestre profesional se caracterizan por brindar una atención personalizada en todo lo que hace a la operativa del transporte.

El cliente busca cada vez más la calidad del servicio en lugar del precio, por lo cual las empresas se esfuerzan por ser cada vez más dinámicas, eficientes y brindar la mejor ecuación para cada cliente entre calidad y precio.

¹¹¹ <http://www.intergremial.com.uy/secciones/informacion/asociados/apvc.htm>

¹¹² <http://www.intergremial.com.uy/secciones/informacion/asociados/utfu.htm>

¹¹³ "Últimas Noticias", 6 de marzo de 2009

CAPÍTULO VII - TRABAJO DE CAMPO

7.1- Aspectos generales

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el capítulo 2 del marco teórico, con respecto a las tareas principales de la puesta en práctica de la estrategia, realizaremos este análisis basándonos en uno de los ocho componentes expuestos por los autores A. Thompson Jr. y A. J. Strickland, “Instituir las mejores prácticas y presionar para mejorar continuamente”, profundizando en el Control Total de la Calidad o Gestión de la Calidad Total.

Consideraremos como referencia para este trabajo de campo aspectos que deben cumplir las organizaciones para implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total, los cuales se enumeran a continuación:

1. Toma de conciencia, formación y compromiso de la dirección. Desarrollar un compromiso real con la implantación del sistema.
2. Establecer objetivos: suele incluir como objetivo más relevante la satisfacción del cliente y de otros grupos de interés.
3. Planificación, organización y control del Sistema de Gestión de Calidad Total.

7.2- Objetivos del trabajo de campo

Nuestro estudio tendrá como objeto analizar el impacto producido por el desarrollo de mejores prácticas y mejora continua en el proceso de implantación estratégica, tomando como referencia empresas nacionales de Transporte de Carga de Líquidos a Granel.

Para realizar dicho análisis aplicaremos los conceptos, técnicas y herramientas desarrolladas anteriormente en el marco teórico.

Con las entrevistas realizadas se busca analizar:

- la situación actual del sector en relación a la planificación estratégica;
- la existencia de procedimientos de mejora continua, específicamente sistemas de gestión de calidad;
- si estos procedimientos son considerados como una ventaja competitiva o como una necesidad de las empresas en los mercados actuales;

- la existencia de procesos de auditorías tanto internas como externas y el eficaz uso de sus resultados y
- las proyecciones a futuro en relación al tema.

7.3- Justificación del sector elegido y alcance

El sector elegido está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas, las cuales en su mayoría son empresas familiares. Dentro del sector Transporte de Carga, nos enfocamos al rubro Transporte de Líquidos a Granel.

Este tipo de organizaciones tienen como producto final la prestación de servicios, su máxima preocupación es el cliente. Dado que resulta intangible la medición de la satisfacción de los mismos para este tipo de productos; la complejidad de alcanzar dicha satisfacción y mantenerla se verá favorecida llevando adelante un modelo de mejora continua.

También encontramos en este ramo mucha competencia a nivel internacional, por lo cual estas empresas deben esforzarse en mejorar día a día para lograr una mejor competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

El universo considerado para este trabajo monográfico son todas aquellas empresas uruguayas que se dedican a ofrecer servicios de Transporte de Carga de Líquidos a Granel en el ámbito nacional e internacional.

La meta de este trabajo no es realizar un profundo relevamiento sobre la realidad de nuestro país, sino tomar conocimiento sobre los aspectos importantes de cómo aplican la implantación estratégica algunas de las empresas de nuestro medio. Para el estudio de campo seleccionamos aquellas empresas que son las más representativas del sector.

7.4- Metodología

Para llevar a cabo nuestra investigación se intentó contactar personas que estuvieran directamente involucrados en el proceso de implantación estratégica. En todos los casos logramos concertar entrevistas personales con los directores o gerentes generales de cada una de las empresas seleccionadas.

La finalidad de la entrevista es obtener información necesaria para analizar cada una de las empresas, realizar una comparación entre ellas, sacar conclusiones y validar o no la hipótesis planteada al principio del trabajo:

“Las empresas de Transporte de Carga de Líquidos a Granel en el Uruguay obtienen una ventaja competitiva mediante la implantación de mejores prácticas y mejora continua”.

Debemos en este punto destacar la dificultad que se nos planteó tanto al formular la hipótesis como al momento de validarla. El tema que abordamos forma parte de un tipo de investigación que resulta esencialmente descriptiva de la realidad de un sector específico, por lo cual, lo que hemos intentado hacer es partir de esa realidad, para después poder definir y determinar la ventaja o no que proporciona el uso de este tipo de herramientas.

7.5- Relevamiento de datos

Para llevar a cabo la investigación, se elaboró un formulario tipo desarrollado en función de la información que deseábamos obtener antes mencionada (Anexo I).

Se utilizaron dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las primeras se usaron en aquellas oportunidades en las que sus respuestas no podían ser previstas de antemano o en aquellas en las que el tipo de información solicitada así lo requería.

Con las segundas se buscaba una mayor agilidad, mediante la facilidad de respuesta para el entrevistado y, consecuentemente, la disminución del tiempo. Éstas últimas también permiten acotar el porcentaje de diferencias en las respuestas, permitiendo la comparación directa de las mismas entre los entrevistados.

El cuestionario consta de cinco partes bien diferenciadas:

- datos generales de la empresa, para poder identificarla fácilmente (características generales),
- datos del entrevistado,
- planificación y estrategia,
- implantación,
- mejores prácticas y mejora continua,
- evaluación.

Nombre	Permanencia en el mercado (años)	Participación en el mercado	Cantidad de empleados	Servicios que presta
Carballo e Hijos Ltda.	27	Media	25	Líquidos y cargas secas
Lepira e Hijos Ltda.	16	Media	16	Líquidos a granel, refrigerados y contenedores
Noble e Hijos Ltda.	22	Baja	26	Líquidos a granel
Alvaro Paleo S.A.	2	Media	17	Líquidos a granel
Safepi S.A.	24	Media	18	Líquidos a granel
Tirapu S.A.	39	Alta	42	Líquidos a granel
Trali S.A.	42	Media	67	Líquidos a granel, forestal
TTI S.R.L.	11	Baja	6	Líquidos a granel

Figura 14 - Información general de las empresas entrevistadas

7.6- Información extraída de las entrevistas

En esta parte realizaremos una síntesis de la información obtenida de las ocho entrevistas elaboradas para el desarrollo de este trabajo de campo.

- **En relación a la Planificación y Estrategia**

Con respecto a la estrategia empresarial, la mayoría de los entrevistados manifestaron que llevan a cabo una planificación estratégica. En cuanto a la importancia de los aspectos a tener en cuenta a la hora de formularla, se observó que la misma gira en torno a un nivel medio – alto.

En cuanto a las estrategias a nivel de negocios, el tipo de estrategia elegida por la mayor parte de las empresas entrevistadas es la diferenciación. Para lograr dicha diferenciación las empresas toman como base diferentes atributos, entre los cuales destacamos: vínculo histórico y confianza del cliente, calidad del servicio, prestaciones accesorias al servicio.

A su vez, pudimos ver que algunas combinan diferenciación con la estrategia de liderazgo en costos. Si bien desde el punto de vista de la teoría desarrollada por Porter esta afirmación no sería sostenible en el largo plazo, la realidad y posteriores desarrollos teóricos del tema nos llevan a concluir que la excelencia operacional puede lograrse con dicha combinación.

Preguntas	Empresas							
	CARBALLO	LEPRA	NOBLE	PALEO	SAFEPI	TIRAPU	TRALI	TTI
1 Realiza planificación estratégica	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
2 Importancia de los siguientes aspectos								
2.1 Identificación de objetivos globales	5	5	5	4	5	3	4	0
2.2 Análisis externo	3	5	3	3	3	3	3	0
2.3 Análisis interno	4	5	3	3	4	3	3	0
2.4 Formulación de estrategia	4	5	4	3	5	3	3	0
3 Tipos de estrategias a nivel de negocios								
3.1 Liderazgo en costos	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
3.2 Diferenciación	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
3.3 Segmentación de mercado	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
4 Comunicación de la estrategia al resto de la organización	Solo por la Dirección	SI	Solamente por la Dirección	Solamente por la Dirección	Es creada e implementada por la Dirección	La Dirección y el departamento Administrativo	Se comunica y se motiva para ello	Solo por la Dirección

Figura 15 – Información de la Planificación y Estrategia de las empresas entrevistadas

- **En relación a la Implantación Estratégica**

De acuerdo a los datos proporcionados por los entrevistados, buscamos analizar si se tienen en cuenta los ocho componentes de Thompson y Strickland desarrollados en el marco teórico. Pudimos observar que solamente uno de los componentes - políticas de recompensas e incentivos- no es tenido en cuenta por las empresas al momento de implantar la estrategia.

En cuanto a los sistemas de información y comunicación, podemos resaltar que todas llevan a cabo reuniones de trabajo, notificaciones personales o en forma escrita. Por otra parte, con respecto a la motivación en el personal, consideran diferentes criterios para alcanzarla.

Preguntas	Empresas								
	CARBALLO	LEPRA	NOBLE	PALEO	SAFEPI	TIRAPU	TRALI	TTI	
5 Realizan presupuestos	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	
6 Realizan análisis de las variaciones	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	
7 Existen políticas y procedimientos	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
8 Sistemas de información	Reuniones de trabajo, comunicación personal, correo electrónico	Reuniones de trabajo, comunicación personal, correo electrónico	Forma escrita, comunicación personal, correo electrónico	Reuniones de trabajo, en forma escrita, comunicación personal	Reuniones de trabajo, en forma escrita, comunicación personal	Reuniones de trabajo, en forma escrita, comunicación personal	Reuniones de trabajo, en forma escrita, comunicación personal	Correo electrónico, forma escrita, comunicación personal	
9 Existen políticas de recompensas e incentivos	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	
10 Formas de motivar al personal	Reuniones sociales y cursos de capacitación	N/C	Cursos de capacitación	Mayor responsabilidad, reuniones sociales, curso capacitación	Evaluación de competencia adecuada al cumplimiento	Retribución económica, mayor responsabilidad, capacitación	Asignación de nuevas tareas	Retribuciones económicas	
11 Personal adecuado para llevar a cabo la estrategia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
12 Capacitación al personal	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
13 Cultura organizacional facilita o entorpece la implantación	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	
14 Tienen organigrama	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
15 Es conocido por el personal	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	
16 Cuenta la dirección con capacidad de liderazgo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	

Figura 16 - Información de la Implantación Estratégica de las empresas entrevistadas

- **En relación a Mejores Prácticas y Mejora Continua**

Luego de efectuar las preguntas relacionadas con la estrategia y su implantación, nos introdujimos en el tema más relevante para nuestro trabajo, institución de mejores prácticas y mejora continua. En referencia al mismo, constatamos que aquellas empresas que realizan procesos de mejora continua los llevan adelante considerando el programa Calidad Total.

El concepto entendido por cada uno de los entrevistados sobre el significado de Calidad Total es diferente, pero coinciden en que la misma es mejorar día a día. Según los informantes, el objetivo principal de implantarla es la mejora que se obtiene con la misma, facilitando y organizando el trabajo, con una metodología adecuada a los tiempos modernos para que toda la organización maneje los mismos principios, comprometiéndose al desarrollo de un buen servicio.

Entre los entrevistados, aquellos que consideraron llevar adelante la gestión de calidad como estrategia competitiva han obtenido resultados positivos convirtiendo en hábito las prácticas correctas.

Sin embargo, todos manifiestan el compromiso de la dirección con el Sistema de Calidad. Consideran que el incorporar en el personal una cultura de trabajo requerida por la gestión de Calidad Total, genera mayor eficiencia del trabajo. Cada sector se esfuerza en hacer su tarea lo mejor posible, responsabilizándose de sus funciones, exigiendo a los demás las mismas coordenadas de trabajo. Cuentan con personal idóneo en temas de Calidad, los cuales son internos y en algunos casos también cuentan con asesoramiento externo.

Otro aspecto a considerar es el impacto de implantar el sistema tanto a nivel nacional como internacional. Según lo recabado, para la mayoría de las compañías el impacto es igual en ambos mercados pudiendo tener un poco más de relevancia a nivel externo debido a que se le da mayor importancia al Sistema de Calidad.

De acuerdo a las respuestas obtenidas acerca de los modelos de mejora continua, el más reconocido por todas es el modelo ISO de gestión, pero solamente el 50 % de los encuestados han logrado la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad.

Por el momento ninguna de las empresas se ha postulado para obtener el Premio Nacional de Calidad.

Respecto al servicio, hicieron hincapié en la importancia que tiene la satisfacción del cliente, evaluándola mediante encuestas, recibimiento de reclamos, seguimiento personalizado, entre otros métodos. A raíz de esta relevancia, las empresas cuentan con sistemas para tratar las inquietudes de los clientes, tomándolas como referencias al momento de realizar cambios y mejoras en la organización.

En líneas generales observamos que los procesos se encuentran sometidos a una metodología de mejora continua, existiendo un sistema documentado de calidad aprobado por la dirección. Para asegurar la conformidad del sistema y la eficacia del mismo, las empresas cuentan con procesos de análisis de parámetros, ratios, indicadores y elementos de medición que permitan evaluar continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados, así como también la realización de acciones correctivas y preventivas. La necesidad de adoptar estas últimas es consecuencia de los resultados de las auditorías, las no conformidades, reclamos, comunicación directa con los clientes y de la dinámica propia del trabajo.

En lo referido al tema de auditorías, las internas se encuentran definidas y se llevan a cabo en todos los casos, sin embargo las externas se visualizan solamente en aquellas empresas que cuentan con su Sistema de Gestión de Calidad certificado.

	Preguntas	Empresas							
		CARBALLO	LEPRA	NOBLE	PALEO	SAFEPI	TIRAPU	TRALI	TTI
17	Realizan procesos de mejora	Si, Calidad Total	NO	Si, Calidad Total	Si, Calidad Total	Si, Calidad Total	Si, Calidad Total	NO	NO
18	Definición de Calidad Total	Desarrollar una mejora continua en todos los procedimientos	N/C	Siempre hay que mejorar y la calidad te lleva a eso	Mejorar día a día, realizar bien las cosas	La mejora continua	Es el cuidado continuo de los pequeños detalles en la jornada	N/C	Brindar el mejor servicio al cliente
19	Objetivo principal de implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Lograr la eficacia y eficiencia de nuestros servicios, obteniendo la plena satisfacción de nuestros staff	N/C	Mejora y facilita el trabajo	La mejora que se obtiene, desde organizar el trabajo y comprometer a toda la empresa en el desarrollo de un buen servicio	El proceso de mejora continua en todos los procedimientos de la empresa, por medio de indicadores	Un sistema de trabajo conocido por todos y con una metodología adecuada a los tiempos modernos	N/C	Posicionar mejor a la empresa en el mercado
20	Han pensado en llevar el SGC como estrategia competitiva	SI	N/C	NO	SI	NO	SI	N/C	SI
21	Como influyo la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad	Favorablemente evitando errores	N/C	Buenos resultados	De manera positiva	Convirtió en hábito las prácticas correctas	Muy interesante	N/C	No se incorporo
22	En que etapa de implantación se encuentra	Certificados por UNIT, ISO 9001: 2000	N/C	Estamos certificados en el SGC y gestión ambiental	Finalizando la implantación, para poder lograr la certificación	SGC implantado	Dándola a conocer a los clientes internos y externos	N/C	N/C
23	Poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere	SI	N/C	SI	SI	SI	SI	N/C	SI
24	Ventajas de incorporar en el personal la cultura de trabajo que requiere el SGC	Genera eficacia y eficiencia de los servicios que prestamos	N/C	Genera un beneficio para la empresa	Genera una mayor eficiencia del trabajo	Hacer las cosas bien desde la primera vez	Cada sector se esfuerza en hacer su tarea lo mejor posible	N/C	Mejorar el servicio y la relación con su entorno
25	Personal idóneo en temas de calidad	SI	N/C	SI	SI	SI	SI	N/C	NO
26	El mismo es externo a la empresa	SI Y NO	N/C	SI	SI Y NO	NO	SI Y NO	N/C	N/C
27	Ubicación de esta área dentro de la organización	Encargado de calidad y una empresa consultora.	N/C	Asesoría externa	Un encargado de calidad y una empresa consultora	Asesoría externa	Una encargada de la calidad y dos técnicos externos	N/C	N/C
28	La Dirección proporciona evidencia de su compromiso	SI	N/C	SI	SI	SI	SI	N/C	N/C
29	Considera que el impacto de implantar el SGC es diferente en el mercado externo que interno	Es igual el impacto	N/C	Es igual el impacto	Es igual el impacto	SI	Es igual el impacto	N/C	En el mercado externo se le da más importancia
30	Se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total en nuestro país y en su sector	Ambas partes le atribuyen importancia a la calidad total, pero en el sector se ve mas claro.	N/C	En nuestro país no lo se, no es un tema difundido por el gobierno pero si en sector.	Sí, y en nuestro ramo también	Si en las empresas q les brindamos servicios transporte	Se le está dando cada vez mayor importancia. En nuestra rama es exigencia extranjera	N/C	No, tampoco

Impactos del desarrollo de Mejores Prácticas y Mejora Continua, en el proceso de Implantación Estratégica en empresas de Transporte de Carga de Líquidos a Granel en Uruguay.

Preguntas	Empresa								
	CARBALLO	LEPRA	NOBLE	PALEO	SAFEPI	TIRAPU	TRALI	TTI	
31 Modelos de mejora continua que conocen	ISO	ISO	Premio Nacional de Calidad, ISO, EFQM	Premio Nacional de Calidad, ISO	Premio Nacional de Calidad, ISO, EFQM	Premio Nacional de Calidad, ISO	Premio Nacional de Calidad, ISO	Premio Nacional de Calidad, ISO	Premio Nacional de Calidad, ISO
32 Están certificados	Si, Unit	NO	Si, Latu	NO	Si, Unit	Si, Unit	NO	NO	
33 Ha contribuido la certificación a nivel internacional	SI	N/C	NO	N/C	SI	SI	N/C	N/C	
34 Se han postulado para el premio nacional de calidad	NO	N/C	NO	NO	NO	NO	N/C	NO	
35 Formas de evaluar la satisfacción del cliente	Cuestionario y reclamos	Consulta personal	Encuestas	Formulario de satisfacción y seguimiento personalizado	Encuestas, reclamos y no conformidades	Encuestas de clientes	Con visitas a los mismos	De manera fundamental para la empresa	
36 Sistemas para tratar las inquietudes de los clientes	Si, no conformidades	NO	Si, no conformidades	Si, no conformidades	Si, trato directo	Si, análisis de las encuestas	Si, las visitas de los mismos	NO	
37 Esas inquietudes se utilizan para realizar mejoras	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
38 Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua	SI	NO	SI	SI	SI	SI	N/C	NO	
39 Existe un Manual de Calidad	SI	NO	SI	SI	SI	SI	N/C	NO	
40 Tienen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del SGC	Si, indicadores y parámetros	N/C	Si, indicadores, controles, gráficos	Si, mediante los indicadores de calidad	Si, indicadores cuantitativos y cualitativos	Si, análisis de los parámetros, ratios y elementos de medición	N/C	NO	
41 Hay un sistema documentado para mantenerla	SI	N/C	SI	SI	SI	SI	N/C	NO	
42 Se llevan a cabo acciones correctivas y preventivas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	N/C	NO	
43 Formas de detectar la necesidad de adoptar estas acciones	Mediante auditorias, no conformidades y reclamos	Mediante comunicación directa con clientes y consulta permanente con personal	Mediante reclamos, auditorias, no conformidades.	Mediante las no conformidades y la dinámica propia del trabajo	Cuando se apartan de los resultados objetivados	La corrección de las situaciones planteadas y oportunidad de tener otras experiencias vividas.	N/C	N/C	
44 Está definido el proceso de auditorias internas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	N/C	NO	
45 Auditorias externas y con que frecuencia se realizan	Cada un año tenemos la auditoria de seguimiento realizada por Unit	N/C	Particulares, de seguimiento realizados por el Latu una vez al año	Por ahora no hemos tenido ninguna auditoria	12 meses Unit	Auditorias externas de Unit de seguimiento anual	N/C	N/C	
46 El resultado se utiliza para la mejora continua	SI	SI	SI	N/C	SI	SI	N/C	NO	
47 Medidas concretas que se adoptan a partir de las auditorias	Acciones correctivas y preventivas	Mejoramiento de unidades	Tomando las no conformidades para mejorar.	N/C	Acciones correctivas, preventivas u oportunidades de mejora	Corregir las sugerencias planteadas	N/C	NO	

Figura 17 - Información de Mejores Prácticas y Mejora Continua de las empresas entrevistadas

• **En relación a la Evaluación**

El impacto de la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad se ve reflejado mediante: el fortalecimiento interno de la organización; la eliminación de errores; la visualización a tiempo de los desvíos; la generación en los empleados de un mayor compromiso en pro de la satisfacción del cliente; la mejora del servicio prestado según las inquietudes del cliente; el logro de una mayor credibilidad hacia adentro y hacia fuera de la organización.

En referencia a las proyecciones a futuro, la postura de los entrevistados fue muy variada. Por un lado tenemos a los que piensan en seguir mejorando y por otro lado están aquellos que no planifican llevar a cabo procesos de mejora continua.

Para el caso de los primeros recabamos las siguientes respuestas: seguir apostando a mejorar día a día potenciando cada vez más la eficacia y eficiencia del servicio; metas claras de superación logrando los objetivos bien definidos; a nivel de infraestructura se piensa en una reubicación de la empresa; lograr la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000; permanecer en el mercado a pesar de la crisis económicas y manteniendo las fuentes de trabajo.

		Empresas							
	Preguntas	CARBALLO	LEPRA	NOBLE	PALEO	SAFEPI	TIRAPU	TRALI	TTI
48	Impactos de implantar un SGC	SI	N/C	SI	SI	SI	SI	N/C	N/C
49	Calificación	Muy bueno	N/C	Muy bueno	Bueno	Excelente	Muy bueno	N/C	N/C
50	Cuales fueron esos impactos y como repercutieron	Fortalecimiento, mejora en el funcionamiento organizacional interno	N/C	Mejor relación con el cliente por una mejor comunicación.	Ordenar y controlar el trabajo. Logrando una mejora continua	Visualizar a tiempos los desvíos, capacitación permanente	Controles y procesos que favorecen el mejor relacionamientos empresarial	N/C	N/C
51	Proyecciones a futuro en relación a la mejora continua	Seguimos apostando a mejorar día a día, potenciando cada vez mas la eficacia y eficiencia	N/C	Seguir mejorando día a día en todos los aspectos	Lograr la certificación	Permanecer en el mercado a pesar de la crisis económica, manteniendo las fuentes de trabajo.	Tenemos un lema en nuestra empresa que dice: todos los días debo aprender algo nuevo.	NO	No tenemos proyecciones sobre implantar sistemas de mejora continua

Figura 18 – Información sobre la Evaluación de las empresas entrevistadas

CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES

Como se ha expresado con anterioridad, el presente trabajo de investigación monográfico se divide en ocho capítulos. Los primeros cinco capítulos se centran en la elaboración del marco teórico. El capítulo 6 expone una breve introducción del sector elegido y en el capítulo siguiente se desarrolla el trabajo de campo. Finalmente, en el presente capítulo nos proponemos sintetizar las principales conclusiones a las que arribamos luego del estudio realizado.

Para la realización de este análisis nos basamos fundamentalmente en la estructura planteada en el marco teórico, intentando relacionar los aspectos que consideramos principales del mismo con la realidad concreta del sector objeto de análisis.

En base a la información recopilada y a la experiencia recogida en nuestro contacto directo con las empresas, desarrollamos a continuación las conclusiones del presente trabajo.

➤ Planificación y Estrategia

Con respecto al proceso de planificación estratégica de las empresas encuestadas, podemos determinar que el 87,5% de las mismas lo tienen definido.

Como desarrollamos en el marco teórico de nuestro trabajo, dentro de la primera etapa del referido proceso, se determinan ciertos componentes que deberían ser tomados en consideración al momento de la formulación de la estrategia en la empresa.

Constatamos que, en general en el en el sector se le da una importancia media-alta a estos componentes, destacándose como el más importante la identificación de los objetivos globales de la organización.

En cuanto a los diferentes tipos de estrategias a nivel de negocios, el 75% de los encuestados utilizan la estrategia de diferenciación. En menor proporción encontramos la estrategia de liderazgo en costos y por último la de segmentación del mercado. Como se expresó en el marco teórico, existe una cuarta estrategia que supone una combinación de dos de las anteriores (diferenciación y liderazgo en costos). Observamos que existen empresas en el medio local que toman esta última como una opción estratégica viable para su actividad. Se enfocan a la estrategia de diferenciación. La comunicación de las mismas dentro de la organización es en general a nivel gerencial, y únicamente en casos necesarios es comunicada al resto del personal.

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

Como desarrollamos en el capítulo 2, la implantación de la estrategia requiere del desarrollo de ciertos componentes expuestos por los autores A. Thompson Jr. y A. J. Strickland en su libro "Administración Estratégica". Con la finalidad de acotar el objeto de análisis y con el objetivo de enfocarnos en el aspecto distintivo de este caso particular, el desarrollo del trabajo se centró en uno de los componentes expuestos por ellos. Pero previamente realizamos un breve análisis del resto de los componentes.

Si bien hay ciertos aspectos teóricos que no son cubiertos por todas las empresas, podemos concluir que en líneas generales se toman en consideración la mayoría de los componentes desarrollados en el modelo teórico.

Claramente, en su mayoría las empresas se enfocan en los aspectos referidos al personal. Se destaca como un punto importante contar con una planilla de personal altamente competente, idóneo en las tareas, y con una constante capacitación. Contrariamente a lo antedicho, no se pudo constatar la existencia de políticas de recompensas o incentivos en la mayoría de los casos. La motivación del personal está dada por mayores responsabilidades y la asignación de nuevas tareas. Desde nuestro punto de vista, este aspecto debería ser reconsiderado por la alta dirección, ya que como se expresó en el marco teórico, la ejecución hábil de la estrategia en gran medida depende del personal, que es quien debe aportar la base de conocimiento adecuada y llevar a cabo la implantación de la estrategia seleccionada.

El resto de los componentes son tenidos en cuenta aunque en menor medida. Se realizan presupuestos para la asignación de los recursos en función de la importancia de las actividades, y se cotejan los datos con la realidad. Asimismo, las empresas cuentan con políticas que respaldan las estrategias. En cuanto a los sistemas de información y comunicación, que sirven de apoyo para el desempeño de la actividad, el total de los encuestados poseen dichos sistemas aunque de manera muy variada, destacándose como el más utilizado las notificaciones personales.

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

Nos centraremos a partir de ahora en el componente objeto de estudio, institución de mejores prácticas y mejora continua, que constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos.

Como hicimos mención en el capítulo 7, tomamos como referencia aspectos que deben ser cumplidos por las organizaciones para implantar un Sistema de Gestión de Calidad, siendo estos:

- Toma de conciencia, formación y compromiso de la dirección.
- Establecimiento de objetivos, siendo el más relevante la satisfacción del cliente.
- Planificación, organización y control del Sistema de Gestión de Calidad.

Pudimos comprobar que las empresas estudiadas consideran dichos aspectos en el proceso de implantación, a continuación desarrollaremos las conclusiones a las que hemos podido arribar en cuanto a esos temas.

Luego de realizadas las entrevistas, pudimos constatar que los procesos de mejora continua son llevados a cabo por la mayoría de las empresas, en tanto que ninguna de ellas realizan procesos de benchmarking, ni de reingeniería, siendo el proceso de Calidad Total la herramienta elegida para la institución de mejores prácticas.

Más allá de los distintos matices que pudimos encontrar en cuanto a la definición de Calidad Total dada por los entrevistados (mejora continua, mejorar día a día, brindar el mejor servicio al cliente, mejorar los costos, realizar las cosas de manera correcta, satisfacer la necesidad de los clientes), vemos que existen varios puntos en común, tanto entre ellas como con la definición dada por los autores Thompson y Strickland. Estos sostienen que “es la filosofía de administrar y establecer prácticas comerciales que hacen énfasis en el mejoramiento continuo de todas las etapas de las operaciones (...), en la participación de los empleados en todos los niveles, diseño del trabajo basado en equipos, benchmarking y satisfacción completa de las expectativas de los clientes”.

Si bien ninguna de las definiciones propuestas por los entrevistados contempla todos los atributos expuestos en la definición antedicha, vemos como los factores “claves” de la misma, como satisfacción del cliente y mejora continua, son mencionados en las distintas definiciones, como parte de la Calidad Total.

Observamos como punto favorable, el lineamiento que en general tienen estas empresas en cuanto al concepto de Calidad Total y lo que ella implica.

Destacan como relevante el compromiso absoluto de la dirección con el Sistema de Calidad, desempeñando el papel de liderazgo, siendo éste uno de los aspectos comunes entre los diferentes programas de mejora continua desarrollados por Thompson y Strickland. De todas maneras, contar con dicho compromiso es un requisito necesario pero no suficiente.

Todo cambio que se presente como meta en la empresa, además de ser incentivado por la dirección, requerirá el compromiso y la identificación de todos los miembros de la misma. Papel preponderante cumple en este sentido la cultura

organizacional, ya que todas las personas deben incorporar los conceptos y la forma de trabajar que este tipo de gestión requiere, buscando convertirla en un estilo de vida. Esto se logrará a través de la creación y fomento de una cultura organizacional fuerte, conocida y compartida por todos los integrantes de la empresa. En el caso de este tipo de compañías resulta fundamental que el personal se sienta identificado con dicha cultura, ya que son quienes brindan directamente el servicio al cliente, constituyendo la cara visible de la empresa.

A los efectos de realizar un excelente servicio, todos los entrevistados consideraron a los clientes y sus necesidades como un factor clave del éxito del mismo. Unánimemente, se resaltó la necesidad de evaluar la satisfacción del cliente, para la cual en general las encuestas son el medio seleccionado para recabar tal información. Esa información es procesada por las empresas y tomada en cuenta para determinar las debilidades, y realizar los cambios pertinentes de manera de poder transformar estas últimas en nuevas fortalezas.

Tomando en cuenta el aspecto del control, existe una cultura generalizada en la realización de procesos de medición, análisis y mejora. Para los procesos de medición, estas empresas utilizan en su mayoría indicadores, ratios y gráficos. En relación al análisis y mejora, llevan a cabo procesos de auditoría. Los resultados obtenidos de estas son tomados en cuenta para la realización de acciones correctivas y preventivas, como el mejoramiento de unidades, el levantamiento de no conformidades y la incorporación de correcciones en los papeles de trabajo.

Adentrándonos en los modelos de mejora continua, el más reconocido por todos es el modelo ISO de gestión. Las normas ISO fijan requisitos para el aseguramiento de la calidad y si bien aportan elementos para un proceso de Calidad Total, por sí solas no lo garantizan. Consisten en una guía de gestión y en el momento de ponerlas en práctica han de ser adaptadas a la realidad de cada organización. Son aceptadas internacionalmente, promoviendo la homogeneidad de los procedimientos, con el fin de facilitar el intercambio de bienes y servicios.

Cuando una empresa pone en práctica la normativa ISO puede obtener la certificación de calidad, que es otorgada en nuestro país tanto por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) ó por SGS Uruguay. El incorporar dicha normativa no significa la obligatoriedad de la certificación, ya que las empresas la pueden utilizar con el único fin de mejorar, sin interesarles un reconocimiento externo proveniente de algún organismo especializado.

En nuestro caso de estudio solamente la mitad de las empresas encuestadas han obtenido la certificación por alguno de los organismos competentes en nuestro país. Estas compañías destacan que a nivel internacional la obtención de la

certificación les ha otorgado una ventaja con respecto al resto, porque en ese nivel la Calidad Total desempeña un papel preponderante en este tipo de actividad.

➤ **Evaluación**

Las empresas manifiestan que en líneas generales el objetivo primordial de la implantación de Sistemas de Calidad es la mejora que se obtiene con los mismos, facilitando y organizando el trabajo con una metodología adecuada a las necesidades y logrando un mejor posicionamiento de la empresa.

Afirman la existencia de un impacto en el desarrollo de la actividad producto de esta implantación, el cual es calificado como muy bueno. Ese impacto es manifestado a través de un aumento en la confianza hacia adentro y hacia afuera de la organización, una disminución de los riesgos, un aumento del orden en el trabajo, la adquisición de una modalidad de trabajo sistemática centrada en un permanente afán de mejora y un descubrimiento de las realidades de la organización a través de las distintas etapas de la implantación (identificación de procesos y responsabilidades, análisis de datos, encuestas y mediciones, etc.).

Del análisis realizado, se desprende que la institución de mejores prácticas y mejora continua constituye una ventaja competitiva para las empresas de Transporte de Carga de Líquidos a Granel. Por lo tanto, estamos en condiciones de validar la hipótesis planteada.

Si bien pudimos determinar que la institución de mejores prácticas y mejora continua ha generado una ventaja competitiva para gran parte de las empresas, queremos destacar el siguiente aspecto:

A nivel del sector es un tema que cobra cada vez mayor importancia, pero se encuentra aún en las etapas introductorias, siendo promovido por los organismos especializados en el tema. A modo de ejemplo, las empresas no consideran por el momento, el hecho de postularse para la obtención del Premio Nacional de Calidad, con el cual podrían obtener una mayor ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y selección de lectura consultados:

- H. Mintzberg y J. Quinn, El proceso estratégico – Conceptos, contextos y casos, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993
- Thompson & Strickland, Administración Estratégica, 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Administración, 8va. Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 2005
- C. Hill y G. Jones, Administración Estratégica – Un enfoque integrado, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogota, 1996
- D.Herllriegel y J.W Slocum, Administración Parte II, Entorno y Administración Estratégica, Editorial International Thomson editores. séptima edición, julio 2000 México.
- G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, Dirección Estratégica, Pearson Educación S.A., Madrid, 2005
- J. Stoner, R. Freeman y D. Gilbert Jr., Administración, 6ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
- W. Edwards Deming, Calidad, Productividad y Competitividad – La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos S.A., México, 1990.V
- Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control de la calidad total? Modalidad Japonesa, Grupo Editorial Norma, 1994.
- Philip B. Crosby, La calidad no cuesta, 1ª. Edición Compañía Editorial Continental, México, 1987
- Andrés Senlle , ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia, Ediciones Gestión 2000, S.A; Barcelona 2001
- Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/OMC, Boletín N° 70 – Una Introducción a ISO 9000:2000, Noviembre 2001.
- Manual Unit- ISO – Editor UNIT 2001

Principales páginas de Internet consultadas:

- www.kaizen-institute.com
- www.fundibeq.org
- www.efqm.org
- www.uy.sgs.com
- www.latu.org.uy

- www.unit.org.uy/certificación
- www.intergremial.com.uy
- www.catidu.com
- www.procoin-soluciones.com
- www.directivoglobal.com
- www.wikimedia.org
- www.directivoglobal.com
- www.monografías.com

ANEXOS

ANEXO I - Formulario de la entrevista

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	
Razón Social:	
Giro de la empresa:	
Año de fundación:	
Servicios que ofrece:	
Número de empleados:	
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	
Cargo que desempeña:	

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

baja 1 2 3 4 5 alta

- identificación de objetivos globales de la organización
- análisis externo: oportunidades y amenazas
- análisis interno: fortalezas y debilidades
- formulación de estrategias

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección?

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si		No	
----	--	----	--

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si		No	
----	--	----	--

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si		No	
----	--	----	--

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si		No	
----	--	----	--

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si		No	
----	--	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si		No	
----	--	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si		No	
----	--	----	--

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si		No	
----	--	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si		No	
----	--	----	--

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si		No	
----	--	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total?

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total?

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si		No	
----	--	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad?

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra?

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si		No	
----	--	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total?

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si		No	
----	--	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área?

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si		No	
----	--	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Por qué?

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira?

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

	Si	No
▪ el Premio Nacional de Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo ISO de Gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo EFQM de Excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Con cuál?

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si		No	
----	--	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	
----	--	----	--

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente?

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Cuáles?

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si		No	
----	--	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si		No	
----	--	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si		No	
----	--	----	--

¿Cuáles?

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si		No	
----	--	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones?

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si		No	
----	--	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan?

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si		No	
----	--	----	--

¿Qué clase de medidas?

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si		No	
----	--	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa?

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si		No	
----	--	----	--

¿Cuáles?

ANEXO II - Entrevista realizada a Carballo e Hijos Ltda.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	CARBALLO E HIJOS LTDA.
Razón Social:	CARBALLO E HIJOS LTDA.
Giro de la empresa:	Transporte internacional de líquidos y cargas secas
Año de fundación:	1981
Servicios que ofrece:	Transporte internacional de líquidos y cargas secas
Número de empleados:	25
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Oscar Carballo
Cargo que desempeña:	Director

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *Solo por la Dirección.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	X	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	X	No	
----	---	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si	X	No	
----	---	----	--

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	X	No	
----	---	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si	X	No	
----	---	----	--

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	X	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si	X	No	
----	---	----	--

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total? *Desarrollar una mejora continua en todos los procedimientos, realizar las cosas de manera correcta.*

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total? *Lograr la eficacia y eficiencia de nuestros servicios, obteniendo la plena satisfacción de nuestro Staff.*

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si	x	No	
----	---	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad? *Favorablemente, evitando errores.*

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra? *Certificados por Unit ISO 9001:2000, e IQNET*

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si	x	No	
----	---	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total? *Genera eficacia y eficiencia de los servicios que prestamos, realizando las cosas bien.*

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si	x	No	x
----	---	----	---

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área? *Contamos con personal dentro de la empresa, y con asesores externos.*

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

29. ¿Considera qué el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si	x	No	x
----	---	----	---

 ¿Por qué? *Es igual el impacto.*

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira? *Considero que ambas partes le atribuyen importancia a la Calidad Total, pero en el sector se ve más claro.*

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

	Si	No
▪ el Premio Nacional de Calidad	x	
▪ el Modelo ISO de Gestión	x	
▪ el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión		
▪ el Modelo EFQM de Excelencia		

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Con cuál? *UNIT*

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si	x	No	
----	---	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	x
----	--	----	---

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Mediante cuestionarios, reclamos..*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Las no conformidades.*

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si	X	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Indicadores, parámetros*

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si	X	No	
----	---	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	X	No	
----	---	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones? *Mediante las auditorias, no conformidades, reclamos*

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	X	No	
----	---	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan? *Cada un año tenemos la auditoria de seguimiento realizada por Unit, también tenemos las auditorias realizadas por IQNET.*

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si	X	No	
----	---	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si	X	No	
----	---	----	--

¿Qué clase de medidas? *Acciones correctivas y preventivas.*

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si	X	No	
----	---	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa? *Nos fortaleció, mejoramos el funcionamiento organizacional interno, eliminando los errores, y generando en los empleados un compromiso mayor en lograr la satisfacción del cliente.*

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si	x	No	<input type="checkbox"/>
----	---	----	--------------------------

¿Cuáles? *Siempre seguimos apostando a mejorar día a día potenciando cada vez más la eficacia y eficiencia de nuestros servicios. Nuestras metas claras son de superación logrando los objetivos bien definidos.*

ANEXO III - Entrevista realizada a Lepra e Hijos Ltda.

➤ **Características generales**

Datos de le empresa	
Nombre:	LEPRA E HIJOS LTDA.
Razón Social:	LEGRA E HIJOS LTDA.
Giro de la empresa:	Transporte Nacional e Internacional
Año de fundación:	1993
Servicios que ofrece:	Líquidos, Refrigerados, Contenedores
Número de empleados:	16
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Daniel Berruela
Cargo que desempeña:	Encargado Tráfico

➤ **Planificación y Estrategia**

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	X	No	<input type="checkbox"/>
----	---	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *Sí, se comunica.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	X	No	
----	---	----	--

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	X	No	
----	---	----	--

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si		No	X
----	--	----	---

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si		No	X
----	--	----	---

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	X	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si		No	X
----	--	----	---

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si	X	No	
----	---	----	--

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	X	No	
----	---	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si	X	No	
----	---	----	--

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	X	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si		No	X
----	--	----	---

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total?

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total?

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si		No	
----	--	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad?

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra?

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si		No	
----	--	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total?

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si		No	
----	--	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área?

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si		No	
----	--	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Por qué?

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira?

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

- el Premio Nacional de Calidad
- el Modelo ISO de Gestión
- el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- el Modelo EFQM de Excelencia

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si		No	X
----	--	----	---

¿Con cuál?

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si		No	
----	--	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	
----	--	----	--

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Consulta personal*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si		No	X
----	--	----	---

 ¿Cuáles?

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	X	No	
----	---	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si		No	X
----	--	----	---

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si		No	X
----	--	----	---

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Cuáles?

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	X	No	
----	---	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones? *Mediante comunicación directa con nuestros clientes y consulta permanente con el personal de la empresa.*

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	X	No	
----	---	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan?

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si	X	No	
----	---	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si	X	No	
----	---	----	--

¿Qué clase de medidas? *Mejoramiento de unidades, modificación permanente en base a costos.*

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si		No	
----	--	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa?

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

 ¿Cuáles?

ANEXO IV - Entrevista realizada a Noble e Hijos Ltda.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	NOBLE E HIJOS LTDA.
Razón Social:	NOBLE E HIJOS LTDA.
Giro de la empresa:	Transporte de carga de líquidos
Año de fundación:	1987
Servicios que ofrece:	Transporte de carga
Número de empleados:	26
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input checked="" type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Luís Noble
Cargo que desempeña:	Socio

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *Solamente por la dirección, si es necesario se comunica al resto del personal*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	x	No	
----	---	----	--

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	x	No	
----	---	----	--

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros

Especificar: *planillas diarias de viajes y del personal*

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si		No	x
----	--	----	---

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si		No	x
----	--	----	---

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	x	No	
----	---	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total? *Mejora continua, siempre hay que mejorar y la calidad total te lleva a eso.*

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total? *Mejora y facilita el trabajo*

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si		No	x
----	--	----	---

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad? *Dio buenos resultados, y todos los colegas están tratando de mejorar continuamente.*

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra? *Estamos Certificados en el sistema de gestión de calidad y gestión ambiental.*

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si	x	No	
----	---	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total? *Genera un beneficio para la empresa*

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si	x	No	
----	---	----	--

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área? *Asesoría externa*

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si		No	x
----	--	----	---

 ¿Por qué? *Es igual el impacto*

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira? *En nuestro país no lo se, no veo que se un tema difundido por el gobierno. En el sector sí, los clientes le dan importancia.*

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

	Si	No
▪ el Premio Nacional de Calidad	x	
▪ el Modelo ISO de Gestión	x	
▪ el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	x	
▪ el Modelo EFQM de Excelencia	x	

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si	x	No	
----	---	----	--

 ¿Con cuál? *LATU Sistemas*

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si		No	x
----	--	----	---

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	x
----	--	----	---

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *A traves de las encuestas*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Las no conformidades*

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Indicadores, controles, gráficos*

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	x	No	
----	---	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones? *Mediante reclamos, auditorias o de las mimas no conformidades y con la marcha de los procesos.*

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	x	No	
----	---	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan? *Particulares, internas las realiza una persona todos los años. Externas las de seguimiento realizadas por el LATU una vez al año.*

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Qué clase de medidas? *Tomando las no conformidades se realizan acciones para levantarlas.*

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si	x	No	
----	---	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa? *Los impactos fueron mas de uno, se obtuvieron controles en la velocidad, en los gastos de combustible, tiempos para es service. También se generó una mejor relación con el cliente al tener una mejor comunicación ya sea interna como externa.*

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *A nivel de infraestructura, se piensa en una reubicación de la empresa. A nivel general se piensa en seguir mejorando día a día en todos los aspectos.*

ANEXO V - Entrevista realizada a Álvaro Paleo S.A.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	ALVARO PALEO S.A.
Razón Social:	ALVARO PALEO S.A.
Giro de la empresa:	Transporte de carga de líquidos a granel, generales o gases
Año de fundación:	2007
Servicios que ofrece:	Transporte de carga de líquidos a granel y arrastre de cisternas
Número de empleados:	17
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Álvaro Paleo
Cargo que desempeña:	Director

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	X	No	<input type="checkbox"/>
----	---	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *No, es solamente conocida por la dirección, se le transmite al personal la necesidad de lograr un buen servicio de forma permanente en todos los aspectos.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	x	No	
----	---	----	--

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	x	No	
----	---	----	--

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si		No	x
----	--	----	---

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si	x	No	
----	---	----	--

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	x	No	
----	---	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total? *Es mejorar día a día, realizar bien las cosas, de manera de satisfacer con las necesidades de los clientes.*

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total? *El objetivo principal es la mejora que se obtiene con el mismo, desde organizar el trabajo y comprometer a toda la empresa en el desarrollo de un buen servicio.*

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si	x	No	
----	---	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad? *Influyo de manera positiva, llegando a ser un requisito como factor de competitividad.*

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra? *En estos momentos nos encontramos finalizando la implantación, para poder lograr la certificación por algunos de los organismos autorizados.*

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si	x	No	
----	---	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total? *Genera una mayor eficiencia del trabajo.*

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si	x	No	x
----	---	----	---

Contamos con un encargado de Calidad, y luego con una empresa consultora, que es la que nos está apoyando en esta primera etapa para lograr la certificación.

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área? *El encargado de Calidad se encuentra dentro de la organización, respondiendo a la dirección, y la empresa consultora es una Asesoría externa.*

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si		No	x
----	--	----	---

¿Por qué? Considero que el impacto es igual, ya que nuestra empresa abarca los dos mercados de manera similar.

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira? Sí, y en nuestro ramo también.

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

	Si	No
▪ el Premio Nacional de Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo ISO de Gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo EFQM de Excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si		No	x
----	--	----	---

¿Con cuál?

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si		No	
----	--	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	x
----	--	----	---

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Mediante un formulario de evaluación de la satisfacción del cliente, y también con un seguimiento personalizado que realiza la dirección.*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Mediante las No Conformidades*

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Mediante los indicadores de calidad, evaluando si se cumplen o no los objetivos planteados.*

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	x	No	
----	---	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones? *Mediante las No Conformidades, y la dinámica propia del trabajo.*

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	x	No	
----	---	----	--

El proceso está definido y la semana próxima vamos a realizar la primera auditoria interna.

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan? *Por ahora no hemos tenido ninguna auditoria externa.*

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si		No	
----	--	----	--

¿Qué clase de medidas?

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si	x	No	
----	---	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa? *El sistema de documentación nos sirvió para lograr un orden y control en el trabajo, tanto a la dirección como a todo el personal. Logrando una mejora continúa.*

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? La proyección más cercana es la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO-9000. Para luego lograr obtener alguna certificación por alguna auditoria internacional, ya sea Vanzolini o Iqnet. El mejorar día a día es un objetivo importante en nuestra empresa.

ANEXO VI - Entrevista realizada a Safepi S.A.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	SAFEPI S.A.
Razón Social:	SAFEPI S.A.
Giro de la empresa:	Transporte Nacional e Internacional
Año de fundación:	1985
Servicios que ofrece:	Transporte mercaderías líquidas a granel
Número de empleados:	18
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Stella Maris Bauer
Cargo que desempeña:	Dirección y Gestión Comercial

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5 alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *La estrategia es creada e implementada por la Dirección y se implanta a nivel operativo por medio de, modificación o renovación de Procedimientos o Instrucciones Operativas, se mide el grado de cumplimiento y efectividad en la aplicación. De la medición surge la rectificación en el desvío si existe, o se ratifica para el cumplimiento del objetivo.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	x	No	
----	---	----	--

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	x	No	
----	---	----	--

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si	x	No	
----	---	----	--

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros

Especificar: *Evaluación de*

Competencia adecuada al cumplimiento.

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si		No	x
----	--	----	---

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	x	No	
----	---	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total? *La mejora continua.*

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total? *El proceso de mejora continúa en todos los procedimientos de la Empresa. Por medio de indicadores.*

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si		No	x
----	--	----	---

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad? *En el desarrollo de las personas convirtiendo en hábito las practicas correctas.*

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra? *Sistema de Gestión de Calidad implantado y recertificado con aplicación permanente de la Mejora Continua.*

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si	x	No	
----	---	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total? *Hacer las cosas bien de primera.*

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si		No	x
----	--	----	---

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área?

Si	x	No	
----	---	----	--

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Por qué? *Saben por practicarlo hace mucho tiempo lo que implica en la gestión.*

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira? *Si en las empresas para las cuales brindamos Servicios. Transporte.*

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

- el Premio Nacional de Calidad
- el Modelo ISO de Gestión
- el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- el Modelo EFQM de Excelencia

Si	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Con cuál? UNIT - ISO

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si	x	No	
----	---	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	x
----	--	----	---

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Por medio de encuestas, reclamos y no conformidades*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Trato Directo*

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continúa?

Si	x	No	
----	---	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si	x	No	
----	---	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Indicadores cuantitativos y Cualitativos*

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	x	No	
----	---	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones? *Cuando se aparta de los resultados objetivados.*

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	x	No	
----	---	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan? *12 meses Unit*

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Qué clase de medidas? *Acciones Correctivas, Preventivas u Oportunidades de Mejora.*

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si	x	No	
----	---	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa? *Visualizar a tiempo los desvíos. Cada procedimiento con sus responsables. Capacitación Permanente, Trazabilidad en la Gestión – Documentos al días, Registros con valor agregado. Credibilidad hacia adentro de la Organización y hacia afuera.*

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Permanecer en el mercado a pesar de las crisis económicas y manteniendo las fuentes de trabajo.*

ANEXO VII - Entrevista realizada a Tirapu S.A.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	TIRAPU S.A.
Razón Social:	TIRAPU S.A.
Giro de la empresa:	Transporte Terrestre de Cargas, Líquidos a Granel
Año de fundación:	01/10/1.970
Servicios que ofrece:	Transporte de cargas de líquidos a granel.
Número de empleados:	42
Participación en el mercado:	Alta <input checked="" type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Cr. Jesús Luis SAN MARTIN
Cargo que desempeña:	Gerente

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *La Dirección y el departamento Administrativo.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

15. ¿Es conocido por el personal?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total? *Es el cuidado continuo de los pequeños detalles diarios en la jornada.*

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total? *Un sistema de trabajo conocido por todos y con una metodología adecuada a los tiempos modernos para que toda la organización maneje los mismos principios.*

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si	x	No	
----	---	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad? *Muy interesante*

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra? *Dándola a conocer a los clientes internos y externos que nos permitan captar más negocios.*

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si	x	No	
----	---	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total? *Es un buen sistema de trabajo, donde cada sector se esfuerza en hacer su tarea lo mejor posible responsabilizándose de sus funciones, exigiendo a los demás las mismas coordenadas de trabajo.*

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si	x	No	x
----	---	----	---

Hay una persona de la empresa encargada de la calidad y además dos técnicos externos que nos ayudan a implantar las Normas correspondientes.

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área? *Dependiendo directamente de la Dirección de la Empresa.*

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si	x	No	
----	---	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si		No	x
----	--	----	---

¿Por qué? Es igual en ambos mercados.

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira? *Se le está dando cada vez mayor importancia, pues entendemos que es fundamental para nuestro Uruguay, donde debemos exportar calidad. En nuestro ramo es exigencia fundamental de los embarcadores extranjeros el cumplimiento de las normas de calidad, y del cuidado del medio ambiente.*

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continúa existentes a nivel mundial?

- el Premio Nacional de Calidad
- el Modelo ISO de Gestión
- el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- el Modelo EFQM de Excelencia

Si	No
x	
x	
	x
	x

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Con cuál? Con UNIT, en diciembre del 2.002 la primera certificación; luego hemos recertificado en calidad y tenemos las auditorias anuales de seguimiento. En la actualidad estamos en la etapa final para la certificación UNIT-ISO 14001 y UNIT-OHSAS 18001.

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si	x	No	
----	---	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	X
----	--	----	---

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Le damos mucha importancia a la encuestas que recibimos de nuestros clientes, porque deseamos mejorar día a día y esta visión nos ayuda a conocer nuestras debilidades para convertirlas en fortalezas.*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si	X	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? Análisis pormenorizado de las encuestas recibidas y atención inmediata de las observaciones recibidas y las no-conformidades.

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	X	No	
----	---	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si	X	No	
----	---	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si	X	No	
----	---	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si	X	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? Análisis de los parámetros, ratios y elementos de medición que nos permitan evaluarnos continuamente y estudiar el apartamento o no de los objetivos planteados y medidos.

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si	X	No	
----	---	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	x	No	
----	---	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones? *La corrección de las situaciones planteadas y la oportunidad de tener otras experiencias vividas que nos permiten ser muy activos en nuestro trabajo cotidiano.*

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	x	No	
----	---	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan? *Tenemos las auditorias externas de UNIT de seguimiento anual, luego del proceso de recertificación. Además tenemos contactos con Auditorías Intenacionales como Fundación Vanzolini y Iqnet. Hay empresas químicas brasileras y argentinas que nos auditan anualmente, ejemplo Dow Química y Rhodia S.A.*

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si	x	No	
----	---	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Qué clase de medidas? Corregir las sugerencias planteadas a efectos de incorporarlas en la dinámica de nuestros papeles de trabajo y manuales correspondientes.

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si	x	No	
----	---	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa? *En primer lugar nuestros mayores clientes: American Chemical, Pinturas Inca y Rhodia, nos lo solicitaban y al obtenerlos nos permitieron compartir el mismo lenguaje de controles y procesos que favorecen el mejor relacionamiento empresarial. Luego es la culminación de una política de trabajo en nuestra empresa que con una antigüedad mayor a 50 años nos hace respetar el sistema de trabajo transmitido por nuestro fundador.*

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Cuáles? *Tenemos un lema en nuestra empresa que dice: todos los días debo aprender alguno nuevo, es una respuesta adecuada a esta pregunta.*

ANEXO VIII - Entrevista realizada a Trali S.A.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	TRALI S.A.
Razón Social:	TRALI S.A.
Giro de la empresa:	Transporte
Año de fundación:	1967
Servicios que ofrece:	Transporte de Combustible, general y forestal
Número de empleados:	67
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Marcelo Adano
Cargo que desempeña:	Gerente operativo

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *Se comunica y se motiva para ello.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si		No	x
----	--	----	---

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si		No	x
----	--	----	---

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si		No	x
----	--	----	---

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros especificar *Reconociendo los logros y mejoras personalmente.*

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si		No	x
----	--	----	---

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si	x	No	
----	---	----	--

15. ¿Es conocido por el personal?

Si		No	x
----	--	----	---

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si		No	x
----	--	----	---

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total?

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total?

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si		No	
----	--	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad?

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra?

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si		No	
----	--	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total?

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si		No	
----	--	----	--

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área?

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si		No	
----	--	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Por qué?

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira?

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

	Si	No
▪ el Premio Nacional de Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo ISO de Gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ el Modelo EFQM de Excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Con cuál?

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si		No	
----	--	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--	----	-------------------------------------

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Con visitas a los mismos*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	
----	-------------------------------------	----	--

 ¿Cuáles? *Las visitas a los mismos*

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	
----	-------------------------------------	----	--

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si		No	
----	--	----	--

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Cuáles?

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si		No	
----	--	----	--

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones?

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si		No	
----	--	----	--

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan?

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si		No	
----	--	----	--

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Qué clase de medidas?

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si		No	
----	--	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa?

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si		No	x
----	--	----	---

 ¿Cuáles?

ANEXO IX - Entrevista realizada a TTI S.R.L.

➤ Características generales

Datos de le empresa	
Nombre:	TTI S.R.L.
Razón Social:	Transporte Terrestre Internacional S.R.L.
Giro de la empresa:	Transporte de cargas líquidas
Año de fundación:	1998
Servicios que ofrece:	Transporte Nacional e Internacional
Número de empleados:	6
Participación en el mercado:	Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input checked="" type="checkbox"/>
Datos del entrevistado	
Nombre:	Lilyam Britos
Cargo que desempeña:	Director

➤ Planificación y Estrategia

1. ¿Realiza la empresa planificación estratégica?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

2. Si realiza dicha planificación que importancia le dan a los siguientes aspectos a la hora de formularla:

	baja	1	2	3	4	5	alta
- identificación de objetivos globales de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis externo: oportunidades y amenazas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- análisis interno: fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formulación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de estrategia se plantea la empresa a nivel de negocios?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación de mercado

4. ¿Se comunica la estrategia al resto de la organización?. O ¿es solamente conocida por la alta dirección? *Solo por la Dirección.*

➤ **Implantación estratégica. (Thompson & Strickland)**

5. ¿Se realizan presupuestos para asignar los recursos en función de la importancia de las actividades dentro de la cadena de valor?

Si	x	No	
----	---	----	--

6. ¿Realiza análisis de variaciones entre el presupuesto y lo real?

Si	x	No	
----	---	----	--

7. ¿Existen políticas y procedimientos que respalden la estrategia?

Si		No	x
----	--	----	---

8. ¿Con qué sistemas de información y comunicación cuenta la organización que sirvan de apoyo a las operaciones?

- Reuniones de trabajo
- En forma escrita
- Mediante Subalternos
- Comunicación personal
- Correo electrónico
- Otros Especificar

9. ¿Existen políticas de recompensas e incentivos?

Si	x	No	
----	---	----	--

10. ¿De qué forma busca la motivación en el personal?

- Retribuciones económicas
- Asignación de nuevas tareas
- Mayor responsabilidad
- Reuniones sociales
- Cursos de capacitación
- Otros Especificar

11. ¿Considera que la organización cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

12. ¿Se brinda capacitación al personal?

Si	x	No	
----	---	----	--

13. ¿La cultura organizacional facilita o entorpece la implantación?

Si	x	No	
----	---	----	--

14. ¿Cuentan con un organigrama?

Si		No	x
----	--	----	---

15. ¿Es conocido por el personal?

Si		No	x
----	--	----	---

16. ¿La dirección tiene la capacidad de liderazgo suficiente para impulsar la puesta en práctica de la estrategia?

Si	x	No	
----	---	----	--

➤ **Mejores Prácticas y Mejora Continua**

17. ¿Realizan procesos de mejora continua?

Si		No	x
----	--	----	---

En caso afirmativo ¿Cuál de estos programas lleva adelante?

- Benchmarking
- Calidad Total
- Reingeniería
- Otras técnicas: Especificar

En el caso de implantar programas de Administración de la Calidad Total, corresponde formular las siguientes preguntas:

18. ¿Qué entiende por Calidad Total? *Brindar el mejor servicio al cliente, mejorar los costos, aumentar la seguridad en todos los procedimientos, mejorar las relaciones laborales.*

19. ¿Cuál es a su criterio, el objetivo principal de implantar Sistema de Gestión de Calidad Total? *Posicionar mejor a la empresa en el mercado.*

20. ¿Han pensado llevar la gestión de calidad como estrategia competitiva?

Si	X	No	
----	---	----	--

21. ¿Cómo influyo en su empresa la incorporación de dicho concepto como factor de competitividad? *No se incorporo.*

22. ¿En que etapa de implantación se encuentra?

23. ¿Considera que usted y su equipo poseen las condiciones para afrontar los cambios que ésta requiere para lograrla y mantenerla?

Si	X	No	
----	---	----	--

24. ¿Qué ventajas tiene para usted incorporar en el personal de la empresa la cultura de trabajo que requiere la gestión de Calidad Total? *Mejorar el servicio y la relación con su entorno.*

25. ¿La empresa cuenta con personal idóneo en temas de Calidad?

Si		No	X
----	--	----	---

26. ¿El mismo es externo a la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

27. ¿Cómo se ubica dentro de la organización ésta área?

28. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?

Si		No	
----	--	----	--

29. ¿Considera que el impacto de implantar dicho sistema es diferente en el mercado interno que externo?

Si	x	No	
----	---	----	--

¿Por qué? *En el mercado externo se le da más importancia al sistema de calidad.*

30. A su criterio ¿en nuestro país se le atribuye mucha importancia a la Calidad Total? ¿Y en el ramo en que su empresa gira? No, tampoco.

31. ¿Tienen conocimientos de los siguientes modelos de Mejora Continua existentes a nivel mundial?

- el Premio Nacional de Calidad
- el Modelo ISO de Gestión
- el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- el Modelo EFQM de Excelencia

Si	No
x	
x	

32. ¿Han obtenido ustedes la certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alguno de los organismos autorizados a nivel nacional?

Si		No	x
----	--	----	---

¿Con cuál?

33. ¿A nivel internacional ha contribuido la certificación?

Si		No	
----	--	----	--

34. ¿Se han postulado para obtener el Premio nacional de Calidad?

Si		No	x
----	--	----	---

Respecto al servicio

35. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? *Fundamental para la empresa.*

36. ¿Cuenta con un sistema para tratar las inquietudes de los clientes?

Si		No	x
----	--	----	---

¿Cuáles?

37. ¿Las inquietudes de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Respecto al Sistema de Gestión

38. ¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

39. ¿Existe un manual de calidad aprobado por la dirección?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

Respecto a la Mejora Continua

40. ¿Existen procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del sistema de calidad y la eficacia del mismo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

 ¿Cuáles?

41. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

42. ¿Se llevan acabo acciones correctivas y preventivas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

43. ¿Como detectan la necesidad de adoptar estas acciones?

44. ¿Esta definido el proceso de auditorias internas y se lleva a la practica?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

45. ¿Qué auditorias externas tienen y con qué frecuencia se realizan?

46. ¿El resultado de las auditorias se utiliza para la mejora continua?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

47. ¿Se adoptan medidas concretas a partir de las auditorias?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

 ¿Qué clase de medidas?

➤ **Evaluación**

48. ¿La implantación del Sistema de Gestión ha provocado algún impacto en su empresa?

Si		No	
----	--	----	--

49. ¿Cómo lo calificaría?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

50. ¿Podría especificar cuáles fueron dichos impactos y cómo repercutieron en su empresa?

51. ¿Con relación a la mejora continua, posee su empresa proyecciones a futuro?

Si		No	x
----	--	----	---

¿Cuáles? *Por el momento no tenemos proyecciones sobre implantar sistemas de mejora continua.*