

EJERCICIO DE INTEGRACION DEL SISTEMA.

Luis Alfredo Valdés Hernández

Presentación

En la actualidad las empresas se enfrentan a problemas derivados de la globalización y apertura de fronteras, para los que la mayoría de las empresas mexicanas no están preparadas.

Una herramienta eficaz para el aumento de la productividad y la permanencia en el mercado de las empresas son los procesos de Administración para la calidad total. Desgraciadamente al concepto se le ha tomado como la solución a todos los males y por otro lado se le ha creado una aureola de gran dificultad. La realidad es que se trata de una herramienta sencilla de comprender que requiere de perseverancia para su logro y de un alto grado de compromiso por parte del empresario.

En el diseño del proceso de administración para la calidad total son necesarios los siguientes elementos:

- Modelo de la empresa
 - a) Clientes/necesidades
 - b) Misión
 - c) Procesos
 - d) Indicadores
 - e) Manuales
- Diagnóstico de la empresa
- Plan de mejoras continuas
- Evaluación

A continuación se presentan los elementos establecer un proceso de administración para la calidad total, mismo que es aplicable a cualquier empresa sin importar su tamaño.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD TOTAL.

I. Calidad

Actualmente se habla mucho de la calidad, sin embargo, a la misma se le asocia con diferentes conceptos, por ejemplo es común oír que alguien exprese:

¡este mercado es de calidad! o ¡este automóvil es de calidad, ¿qué es lo que realmente motiva a expresar las ideas anteriores? ¿Cuáles son las razones por las que se consideran de calidad a esos elementos?, la causa principal por la que expresamos esas ideas es porque esos elementos ó productos satisfacen alguna

necesidad que nosotros tenemos y que el producto a través de sus características satisfice.

Cuando hablamos de calidad como concepto existen al menos cuatro elementos:

- a) Clientes: aquellas personas que reciben el producto y se benefician de él.
- b) Necesidades de los clientes: son los deseos a satisfacer, mismos que deberán ser identificados y definidos
- c) Características del producto: son los elementos tangibles e intangibles asociados al producto que representan la posibilidad de satisfacer los deseos del cliente.
- d) Producto: Puede ser un bien o un servicio, resultado de un proceso de transformación que se lleva a cabo en la empresa.

Una definición formal de **calidad** a este **conjunto de características de un producto (bien o servicio) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes.**

Desarrollaremos el modelo sistémico para las empresas considerando el siguiente ejercicio, donde consta de dos elementos. Como ejemplo esta la panadería la concha que nos sirve de guía.

La panadería “la concha” ubicada en las calles de anaxagoras , esquina con torres adalid, en la col. Narvarte desea desarrollar su programa para la calidad, por lo que en primer lugar integraremos el sistograma de la empresa.

Ejercicio 1: Identifica tus productos y sus características de acuerdo al ejemplo.

Empresa: Panadería “La Concha”	Empresa:
Productos:	Productos:
Pan de dulce	
Pan de sal	
Pan de caja	
Pasteles	
Leche	
Características:	Características:
Precio oficial	
Variedad de pan	
Preparación higiénica	
Buen sabor	
Buena presentación	
Local limpio	
Local iluminado	
Local ubicado en calle transitada	
Venta de leche no condicionada	
A otras compras	
Alimento fresco	

II. Clientes

La calidad es un producto que tiene ciertas características que sirven para satisfacer las necesidades de los clientes. Pero ¿quién es mi cliente?. Un cliente es aquel que se beneficia con nuestro trabajo, puede ser un cliente interno como compañeros de trabajo o superiores que reciben nuestro trabajo, o puede ser un cliente externo que se considera como aquella persona ajena a la empresa y que hace uso de nuestros productos.

La persona que se beneficia directamente con nuestro trabajo es nuestro cliente y es a quien la empresa debe satisfacer sus necesidades. Si cada uno de nosotros conociera a sus clientes y sus necesidades, sabríamos que hacer para servirles mejor, así las operaciones que diariamente hacemos las haríamos orientadas hacia este fin; buscando hacerlas de la manera más simple para nosotros y más efectivas para nuestros clientes.

Para saber cuales son las necesidades de nuestros clientes lo más recomendable es acercarnos a ellos y preguntarles, para saber cuáles son sus verdaderas necesidades y que de alguna manera queden entendidas por los dos, ellos y nosotros, porque calidad es entregar al cliente un producto que cumpla con sus necesidades y no lo que a nuestro juicio debieran tener o queramos entregarles.

Ejercicio 2: Identifica a tus clientes y sus características, sigue el ejemplo.

Empresa: "Panadería la Concha"	Empresa
Clientes:	Clientes:
Amas de casa	
Familias y vecinos de las calles Anaxágoras y Torres Adalid	
Usuarios metro estación Etiopía	
Necesidades:	Necesidades:
Satisfacción del antojo	
Complemento de alimentos	
Alimento sano	
Sabor	
Celebración de eventos	
Cercanía	
Precios accesibles	

III. La empresa y su misión

Para establecer el concepto de calidad en el mercado objetivo, se debe de considerar a las empresas ya que en estas es donde se diseñan y elaboran los productos con los que se satisfacen las necesidades de los clientes.

La empresa la constituyen además de las personas, el conocimiento y la experiencia de estos, la maquinaria y equipos, la forma en que se relacionan estos y otros elementos. Por lo tanto debemos de establecer de que manera debemos de estudiar a la empresa y su forma de relacionar sus elementos.

Lo primero a considerar es la razón de ser o existir de la empresa contestando a las preguntas: ¿Qué produzco y vendo?, ¿Para quién lo produzco o a quién se lo vendo?, ¿Para qué se lo vendo o qué necesidad le voy a satisfacer con ese producto?. Con las respuestas a estas sencillas preguntas se integra y establece lo que llamaremos la Misión de la empresa que proporciona la orientación básica del porqué existe la empresa.

Como ya se vio la empresa es el lugar donde se transforman ciertos elementos llamados insumos para producir un producto (el cual puede ser un bien o un servicio) que nuestros clientes necesitan y desean, pero además en las empresas trabajan personas que son las responsables de las actividades donde se les da a los productos las características necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes y esas personas se relacionan de diferentes maneras entre ellas ya sean jefes o subordinados y esas relaciones es lo que proporciona a la empresa una manera única de actuar es decir una cultura organizacional.

Ahora bien por otro lado tenemos la manera en que se transforman los insumos o materias primas para lograr el producto final que llamaremos diseño de transformación mismo que contempla cuatro elementos: el conocimiento teórico, la experiencia de la gente, los equipos usados y el diseño del producto final que se desea, este último depende de las necesidades de los clientes que se definen desde el establecimiento de la misión de la empresa.

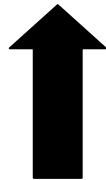
Para establecer la misión de la empresa haremos un sencillo ejercicio, donde se relacionan los tres elementos. Recordando que el ejercicio base es una panadería ubicada en la colonia Narvarte en el DF.

Ejercicio 3: Identifica los elementos de la Misión de tu empresa y escríbela. Sigue el ejemplo.

Empresa: Panadería “La Concha”

¿Qué vendo? ¿Qué ofrezco?

Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Pan de dulce • Pan de sal • Pasteles • Pan de caja • Leche



¿Qué características satisfago?

Características
<ul style="list-style-type: none"> • Alimento fresco • Preparación higiénica • Local limpio • Buen sabor • Variedad • Buena presentación • Local iluminado • Local ubicado en calle transitada • Venta de leche no condicionada a otras compras • Precio oficial

Estas características están condicionados por las necesidades de nuestros clientes y a su vez condicionan al producto por ofrecer las materias primas a utilizar y determinar la importación del proceso de transformación.

¿a quien le vendo?

Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Amas de casa • Familias • Vecinas a las calles de Anaxágoras y Torres Adalid • Usuarios metro estación Etiopía



¿Qué necesidades tengo que satisfacer?

Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alimento sano • Sabor • Complemento de alimento • Satisfacción del antojo • Celebración de eventos • Cercanía • Precios accesibles

Expectativas que nuestro cliente tienen y que nuestro producto debe satisfacer.

Ahora llena los elementos para tu empresa.

EMPRESA: _____

¿Qué vendo?

Productos

¿A quien le vendo?

Cientes



¿Qué características satisfago?

Características

¿Qué necesidades tengo que satisfacer?

Necesidades



Ejercicio 4: Uniendo los elementos que se describieron anteriormente se integra la misión de la empresa.

Empresa: Panadería “La Concha”

¿Qué vendo?	Pan y leche
¿A quién le vendo?	Vecinos y visitantes de la Col. Narvarte
¿Qué necesidad le satisfago?	Alimento y antojo

Misión de la Panadería “La Concha”

En la panadería “La Concha” se vende pan y leche para alimento y antojo de los vecinos y visitantes de la Colonia Narvarte.

Siguiendo el ejemplo construye tu misión:

Empresa: _____

¿Qué vendo? _____
¿A quién le vendo? _____
¿Qué necesidad le satisfago? _____

Misión de la empresa: _____

IV. La empresa como un sistema

Para administrar las empresas orientándolas hacia la calidad es necesario comprender el significado de calidad como ya se explico en apartados anteriores, para después iniciar con el reconocimiento de nuestros clientes y sus necesidades a fin de construir la misión de la empresa.

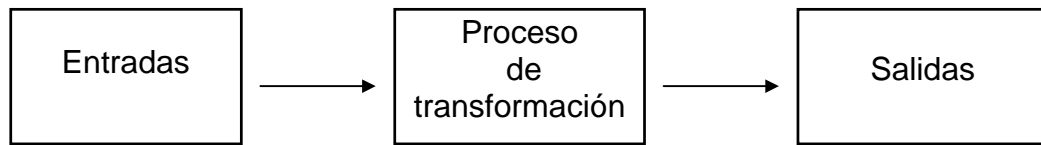
Es aquí donde es necesario introducir un nuevo concepto que denominaremos **sistema** y que como definición diremos que **es un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que además comparten un objetivo en común.**

Una empresa es un sistema cuyo objetivo común está indicado en la misión de la misma y lo que nos falta es reconocer y definir las relaciones existentes entre los diferentes elementos que la conforman.

En los sistemas se consideran tres elementos principales:

- a) Las entradas
- b) El proceso de transformación
- c) Las salidas

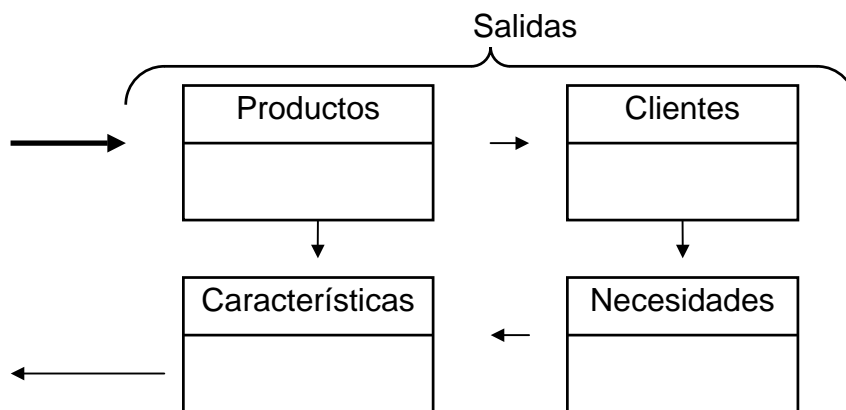
Figura 1. El sistema.



Para el proceso de administración orientado a lograr la calidad en los productos es necesario por un lado desagregar cada uno de estos elementos e integrar de una manera lógica, además de otro iniciar el proceso del análisis de las salidas hacia las entradas.

Como salidas tenemos a los productos y sus características además de los clientes y sus necesidades con estos integramos la misión de la empresa, pero además si comparamos las características de los productos con las necesidades de los clientes lograremos un primer acercamiento objetivo hacia la calidad en nuestra empresa. Las características de nuestros productos que cubren las necesidades de los clientes condicionan al producto mismo, así como otros elementos de nuestro sistema, el proceso de transformación y las características de las materias primas.

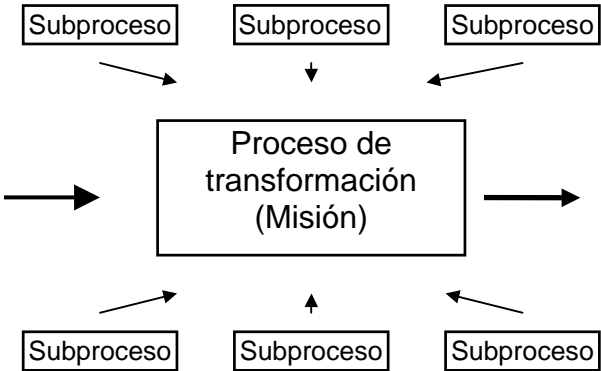
Figura 2. Las salidas del sistema.



El proceso de transformación está determinado por la misión a la cual llamaremos proceso central, es importante definir en que parte del proceso de transformación se le proporcionan las características a nuestro producto que sirven para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por lo que se debe de desagregar el proceso de transformación en todas sus partes mismas que llamaremos subprocesos y en los

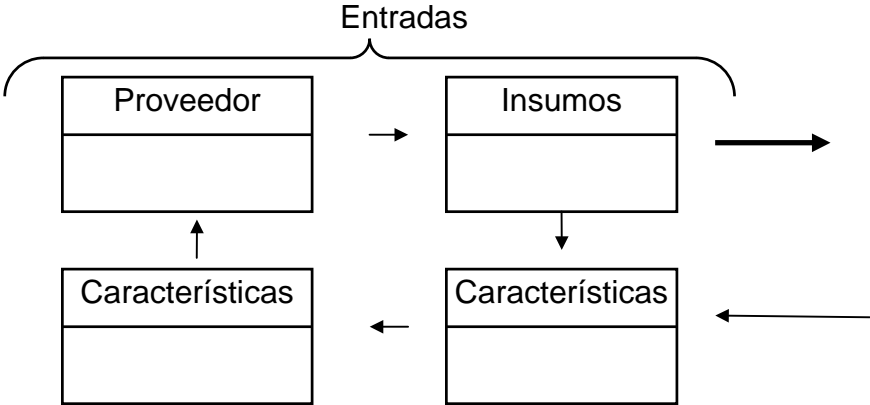
cuales se identifican los responsables de integrar en los productos esas características.

Figura 3. El proceso de transformación y sus subprocesos.



Las entradas del sistema son los insumos o materias primas cuyas características, están condicionadas por las características de los productos además de los proveedores de las materias primas y sus características.

Figura 4. Las entradas del sistema.

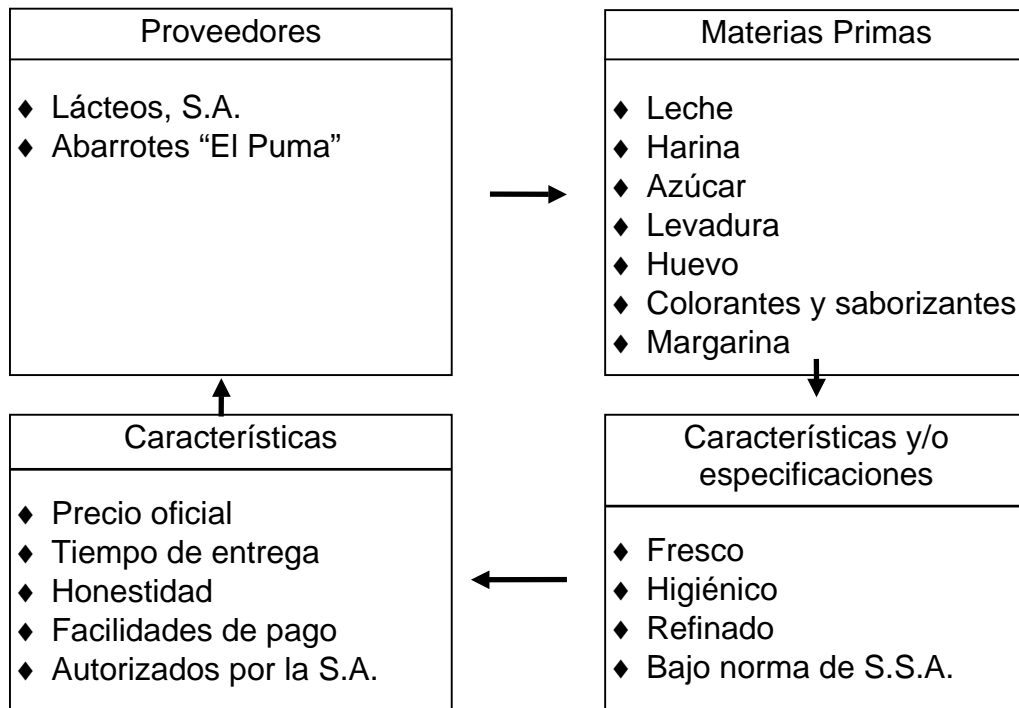


Para identificar nuestra empresa como un sistema, seguiremos nuestro ejemplo de la panadería “La Concha”.

Ejercicio 5: Identifica los elementos de las entradas del sistema Panadería “La Concha”.

Empresa: Panadería “La Concha”

Entrada



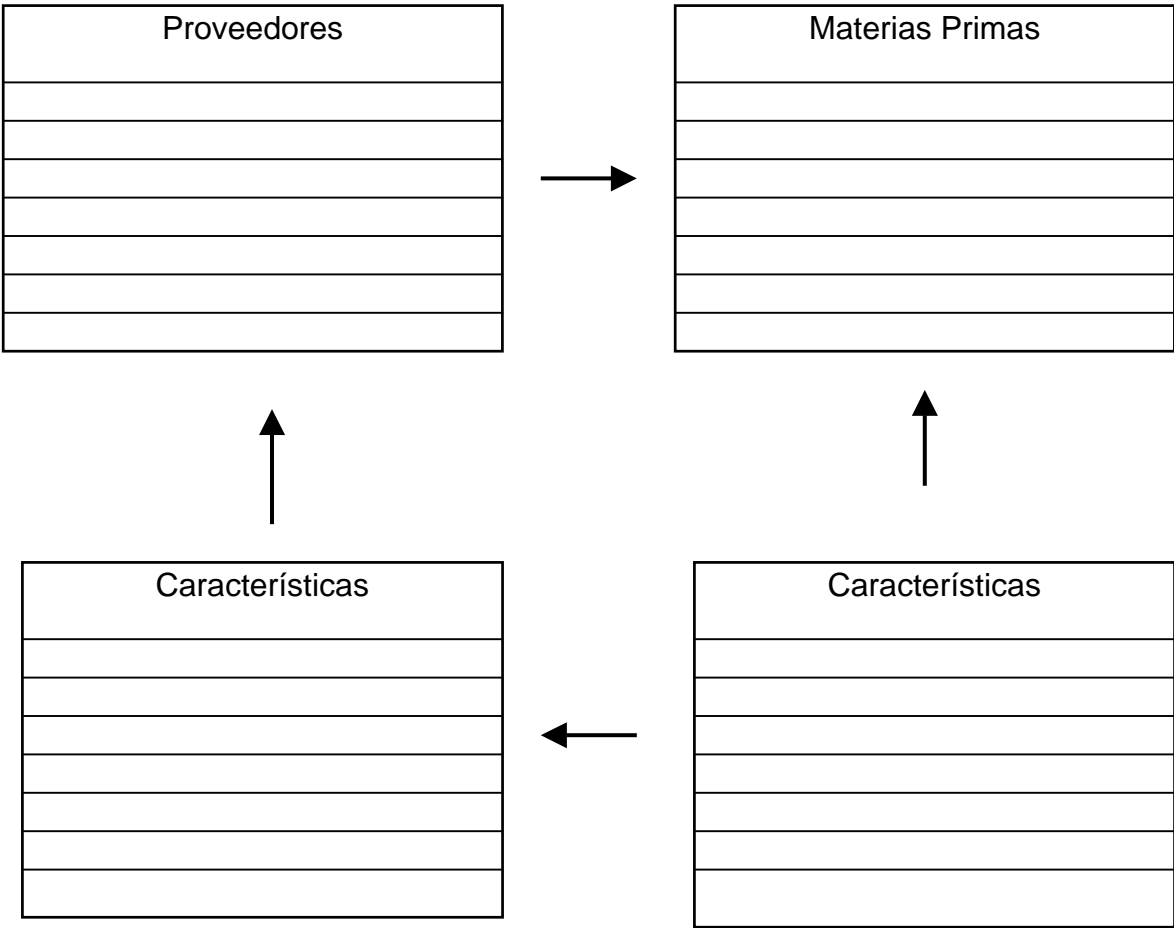
Condicionada por las características de las materias primas y condicionantes para la selección de proveedores.

Nota: Estas características están condicionadas por las Características que el producto debe tener para satisfacer las necesidades del mercado objetivo las materias primas que entran al al proceso de transformación así así como las características de los productores.

Ahora para tu empresa identifica las entradas al sistema:

Empresa: _____

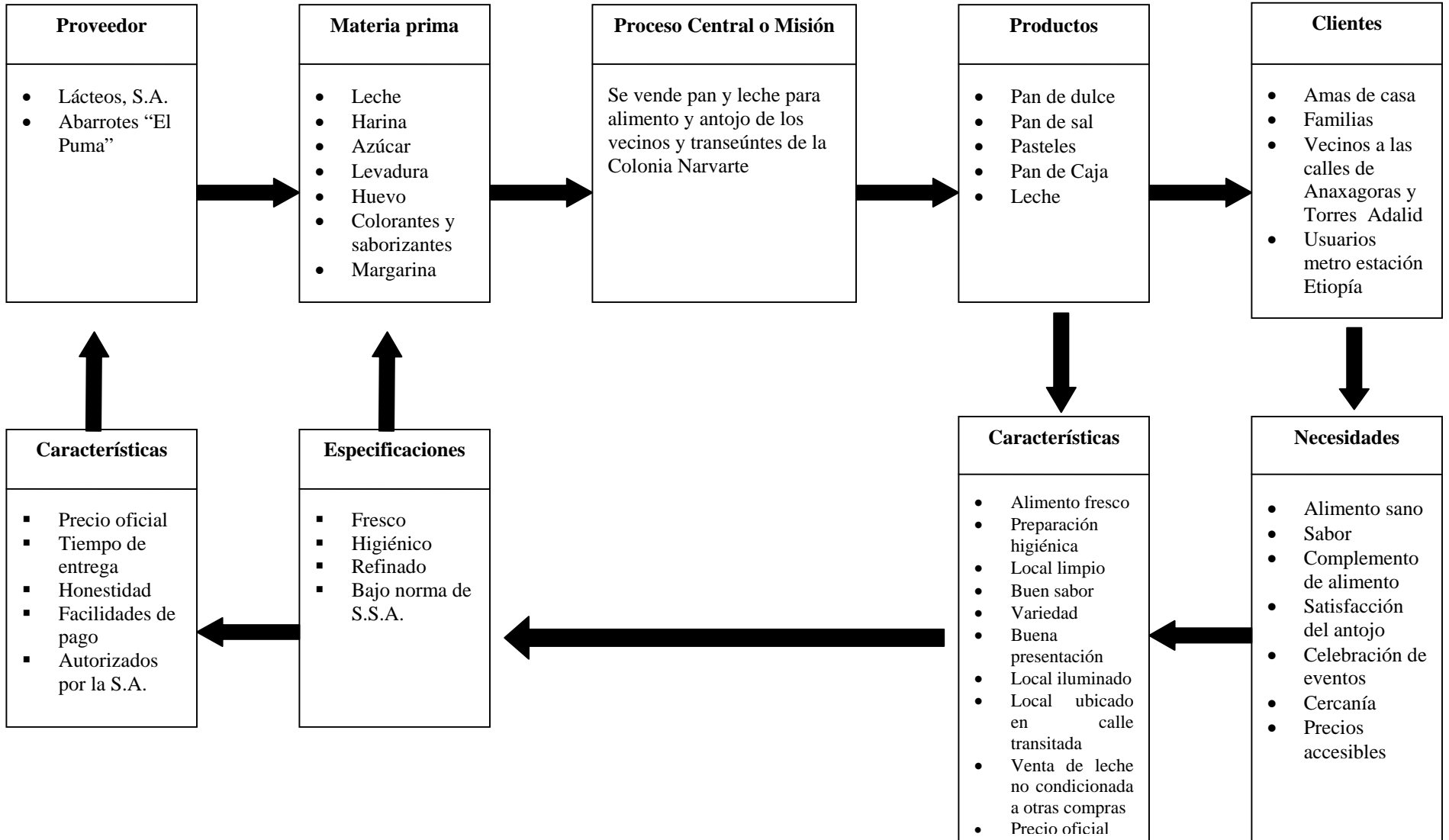
Entrada.



Con los elementos desarrollados podemos integrar el sistema completo, de acuerdo al modelo de la panadería “La Concha”, y posteriormente el de nuestra empresa de estudio.

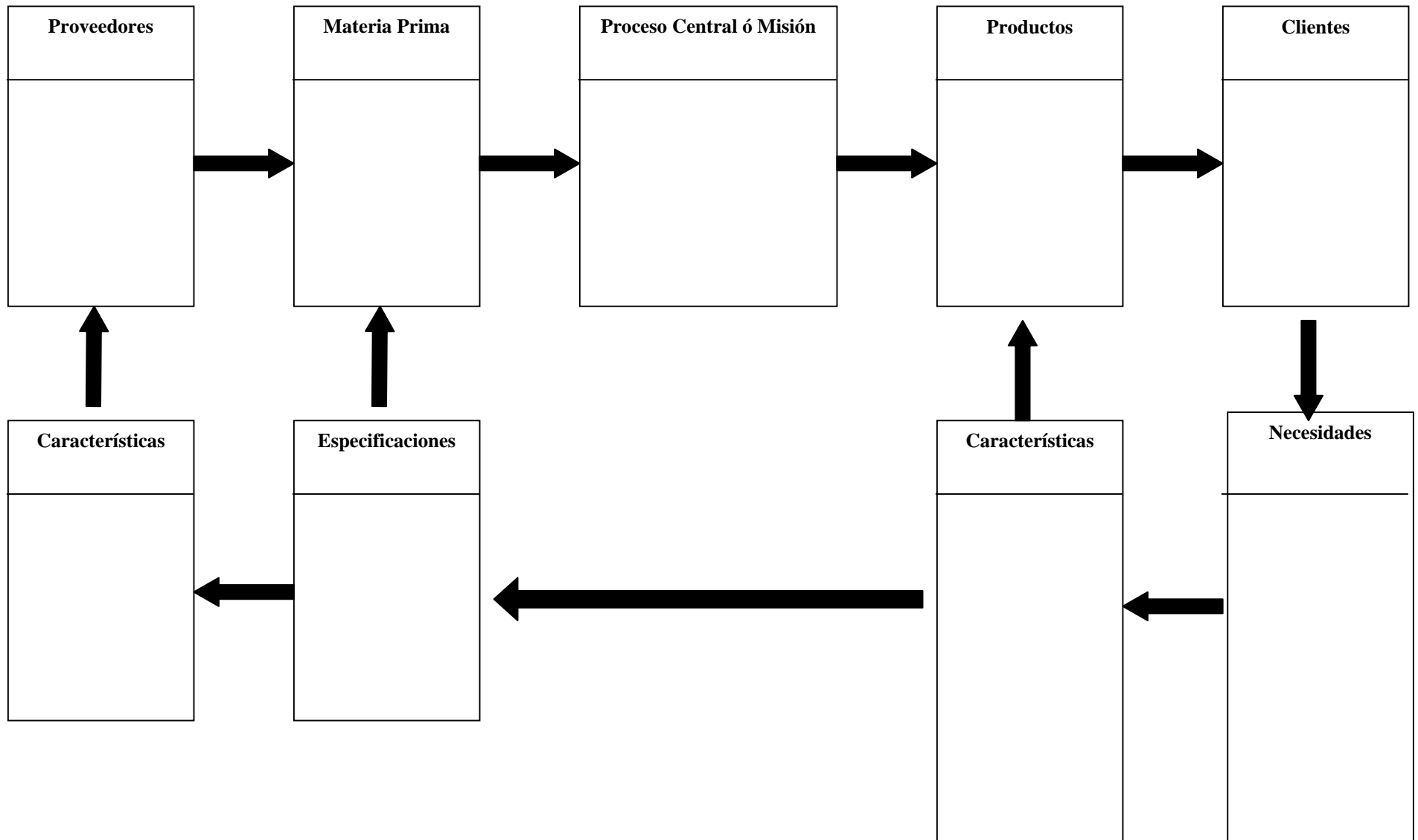
Ejercicio 6: Nuestro sistema total para la panadería “La Concha” quedará de la siguiente manera

Sistema Panadería “La Concha”.



Ahora haz el tuyo; de acuerdo a todo lo desarrollado anteriormente.

Empresa: _____



IV. Los procesos y sus procedimientos

Como ya se vio en el apartado anterior la empresa es un sistema donde se producen productos(bienes y/o servicios) que deberán satisfacer necesidades de nuestros clientes. Este sistema cuenta con una misión o proceso central que define al proceso central que esta integrado por subprocesos de transformación que además es donde se le proporcionan al producto las características que lo hacen ser un satisfactor, por lo que es necesario identificarlos y establecer su responsabilidad directa con las características de nuestros productos.

Las relaciones y su importancia se determina de la siguiente manera:

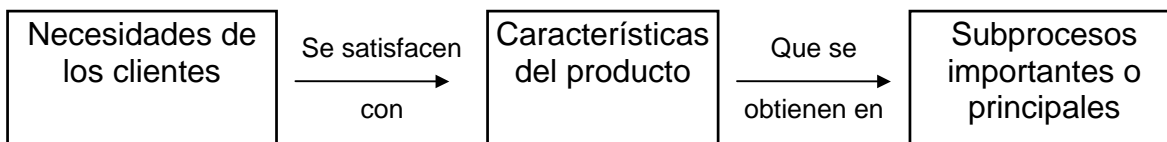
1. Se identifican los subprocesos que integran el proceso central
2. Se les clasifica de acuerdo a su contribución hacia las características que hacen que nuestro producto sea un satisfactor; es decir sí son responsables directos de alguna característica que sirva para satisfacer alguna necesidad se les considera como principales o sustantivos, en caso contrario se les nombra de apoyo o secundarios.
3. Al quedar identificados y clasificados los subprocesos se elaboran los procedimientos únicamente para aquellos subprocesos que sean principales o sustantivos.

IV.1 Subprocesos integrantes del proceso central

Ya que lo que buscamos es identificar los subprocesos del proceso central, además de clasificarlos se hace necesario definir lo que se debe de entender por un proceso. Un proceso es una serie de actividades relacionadas que se pueden hacer de manera secuencial para lograr un objetivo específico.

Al identificar los subprocesos se debe ordenarlos de acuerdo a su grado de contribución hacia las características en nuestros productos que sirven para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; esta relación de contribución se establece de la siguiente manera:

Figura 5. Identificación de subprocesos principales.

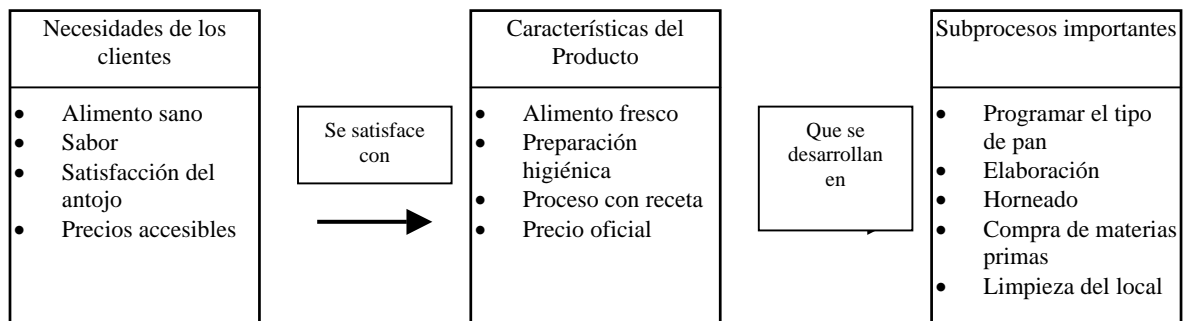


La identificación de los subprocesos en nuestro ejemplo de “La Concha” sería de la siguiente manera:

En nuestro ejemplo de la panadería La Concha su misión, “**se vende pan y leche para alimento y antojo de los vecinos y visitantes de la Colonia Narvarte**” determina el proceso central, mismo que nos indica el **qué se quiere** hacer y se relaciona con el **cómo hacerlo** orientando los subprocesos.

Por ejemplo: la misión de la panadería “La Concha” se logra con los subprocesos de: programar los tipos de pan y su cantidad, elaboración del pan, conteo del pan, compra de insumos, arreglo del aparador, distribución de la leche, cobro de la mercancía, limpieza del local, etcétera.

Ejercicio 7: La identificación de subprocesos en nuestro ejemplo de “La Concha”, sería de la siguiente manera.



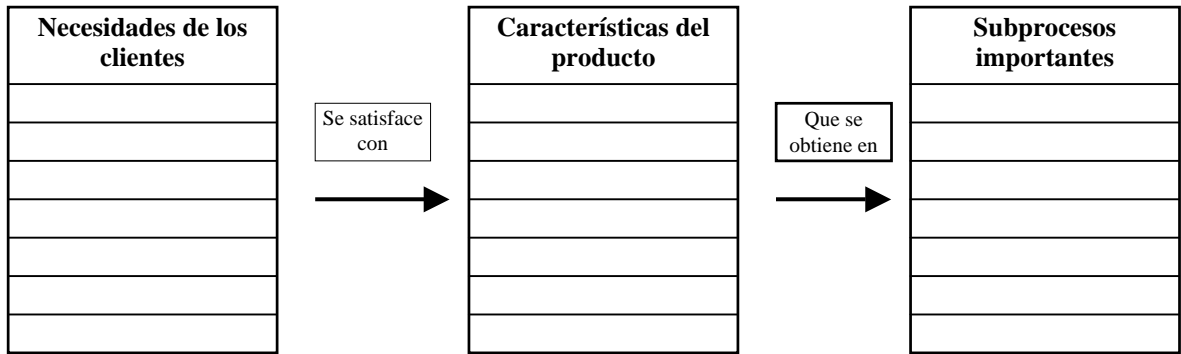
Ahora y siguiendo el ejemplo identifica los subprocesos de tu empresa y determina cuáles son principales:

Empresa: _____

Misión: _____

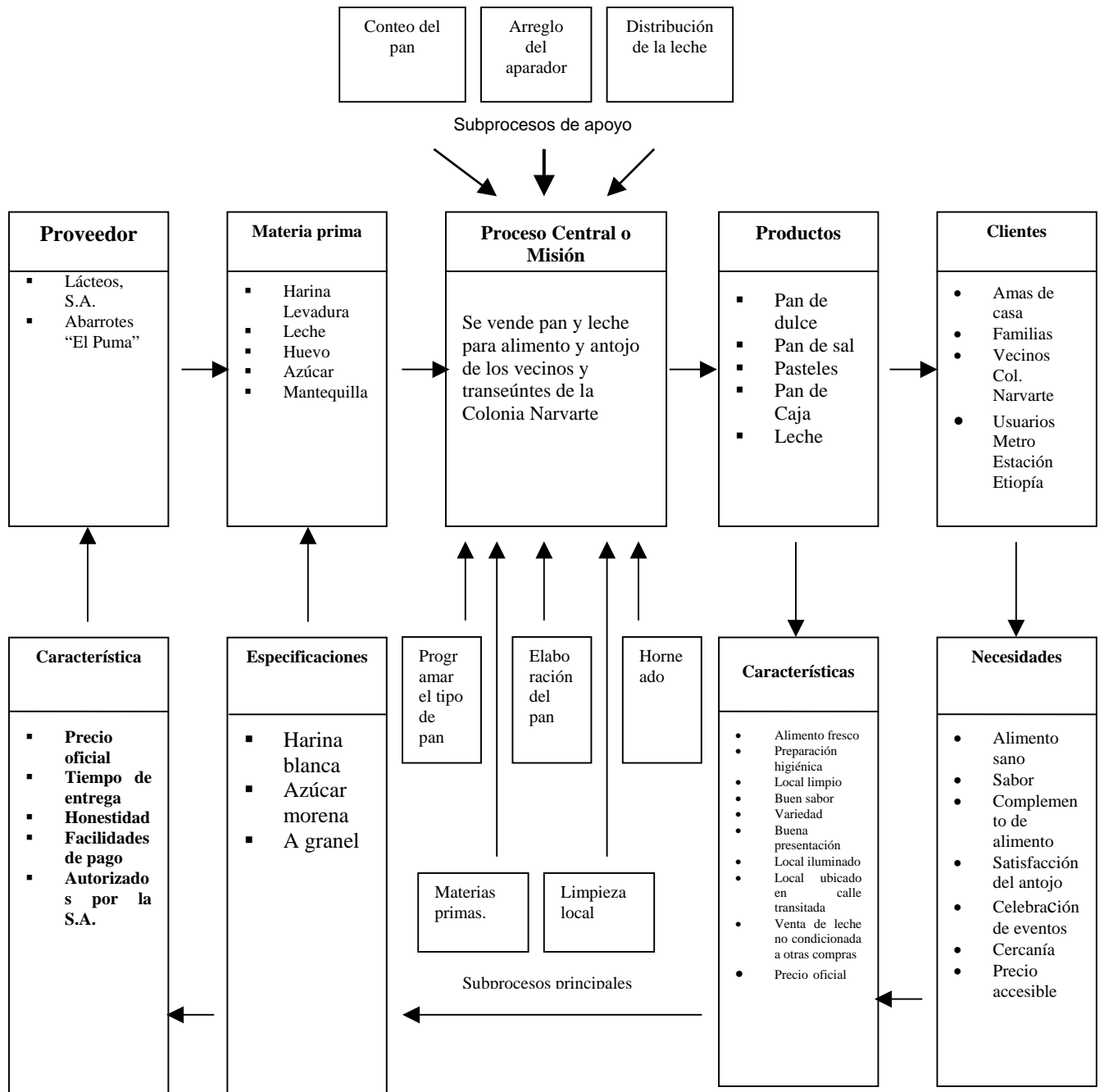
¿Con qué subprocesos se logra esa misión?: _____

¿Cuál es la relación entre los subprocesos y las características de los productos que sirven para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?



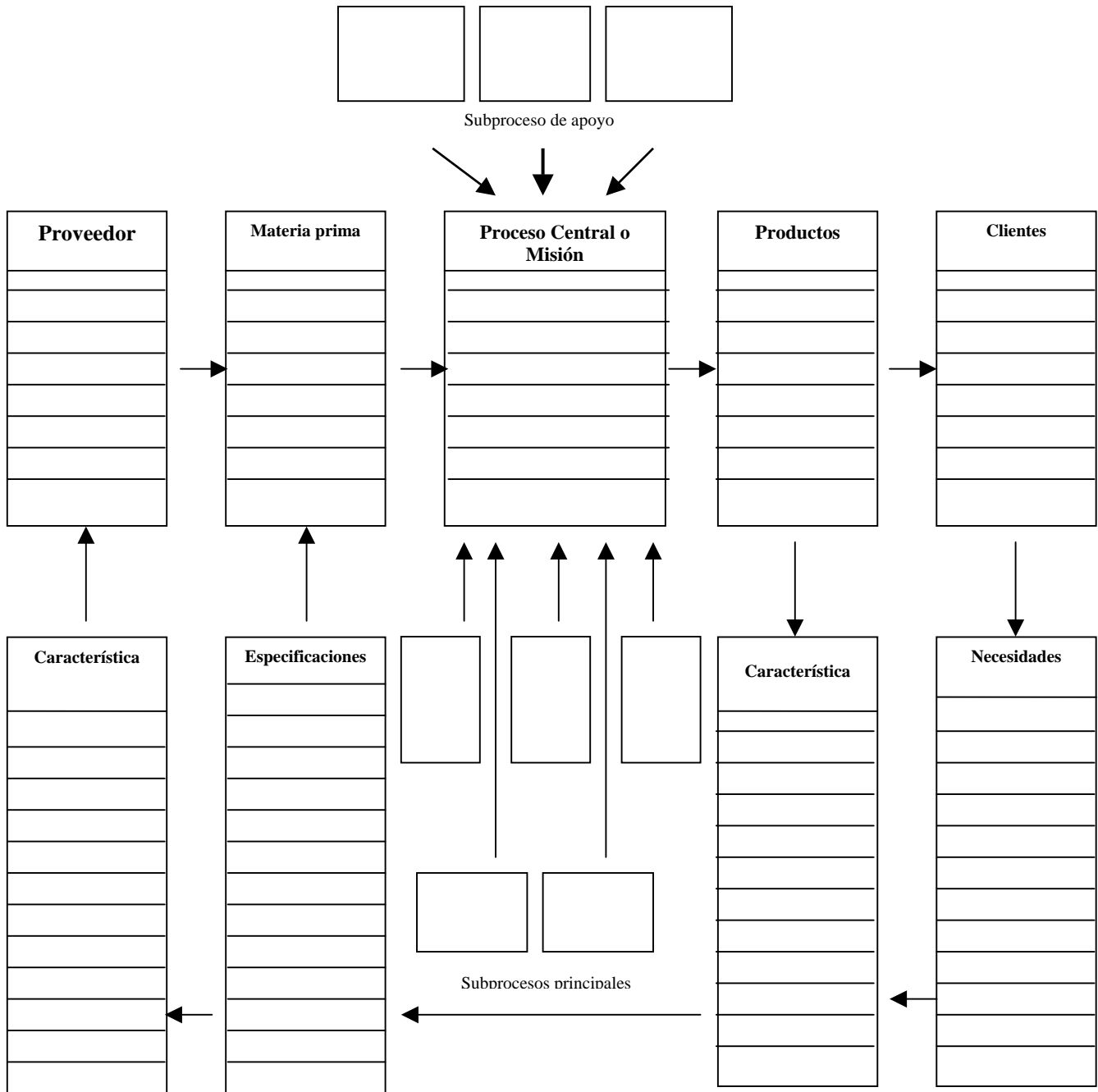
Ahora ya podemos decir cuáles subprocesos son principales y cuales son de apoyo para integrarlos en una gráfica que represente al sistema total, o sea, toda nuestra empresa.

El sistema total para la panadería “La Concha” quedaría de la siguiente manera:



Ejercicio 8:
 Ahora de acuerdo a todo lo que se hizo anteriormente integra tu sistema completo;

Empresa _____



IV.1 Subprocesos principales y sus procedimientos

Los subprocesos identificados como los responsables de proporcionar a los productos las características necesarias para cubrir las necesidades de nuestros clientes los deberemos de llevar a otro nivel de desagregación, por lo que será necesario desarrollar el procedimiento para ese subproceso específico.

Tema que se tratara en el siguiente capitulo.