



Universidad
Tecmilenio®



Administración por calidad

Introducción a los Sistemas de
Administración de la Calidad

Semana 3



El desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la calidad en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumentos de autoevaluación para las organizaciones.

Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como instrumento de difusión la entrega de premios a la Excelencia en la Gestión.

Sus beneficios son los de establecer una referencia de calidad en la organización, detectar áreas fuertes y débiles, y conocer el camino de a mejora continua en los aspectos que corresponden a los modelos.



Tipos de modelos de sistemas de administración de la calidad

Entre los modelos más populares se encuentran:

- El modelo de excelencia (EFQM Excellence Model) creado por la European Foundation for Quality Management, como base para establecer los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award).
- El modelo Criteria for Performance Excellence, que sirve de base para la evaluación de las organizaciones candidatas al Malcolm Baldrige National Quality Award, impulsado por el gobierno estadounidense.
- Los criterios Malcolm Baldrige y, en el caso de México, el del Premio Nacional de Calidad.
- Los criterios de evaluación del Premio Deming japonés.
- Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.



Premio Deming

El reconocimiento se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y el control de calidad en Japón. Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones y ha dado origen al término *Total Quality Management* (TQM).

Se pretende que cada organización lleve a cabo una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos, así como el camino para llegar a ellos.



Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis:

1. Políticas de dirección y su despliegue.
2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos.
3. Mantenimiento y mejora.
4. Sistema de dirección.
5. Análisis de información y utilización de las TI.
6. Desarrollo de los recursos humanos

Premio Malcolm Baldrige

Pretende que los líderes se orienten a la dirección estratégica, a sus clientes y gestión de resultados. Los criterios en los que se fundamenta pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos:

- ★ Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados.
- ★ Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses de todos los tipos.
- ★ Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y como guía para la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje.



Modelo europeo EFQM

Busca los puntos fuertes y débiles de una empresa y se centra en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Los nueve elementos que constituyen el modelo están organizados en agentes facilitadores y resultados.

Este modelo constituye un sistema de gestión. Se enfoca en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias.



Premio Nacional de Calidad



Los criterios son:

- Liderazgo estratégico
- Logro de resultados
- Enfoque al cliente
- Calidad de la operación
- Responsabilidad por la gente
- Impulso a la innovación
- Construcción de alianzas

El modelo de excelencia elaborado a través de alguno de los modelos y premios no es una alternativa a las normas ISO 9000, sino que va más allá. Las normas ISO 9000 y los sistemas de certificación son elementos de un sistema de calidad.



Modelo de negocio

Un modelo de negocio, según Osterwalder (2010), debe contemplar las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se seleccionarán los clientes?
- ¿Cómo definimos y diferenciamos las ofertas de producto / servicio?
- ¿Cómo creamos utilidad para los clientes?
- ¿Cómo conseguimos y conservamos los clientes?
- ¿Cómo salimos al mercado? Publicidad y distribución
- ¿Cómo definimos las tareas a realizar?
- ¿Cómo configuramos los recursos?
- ¿Cómo conseguimos los ingresos y el beneficio?



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. Menciona 4 modelos de excelencia de la calidad y señala para cuáles países se aplican.
2. ¿La certificación de Calidad ISO 9000 puede reemplazar a los modelos de excelencia de la calidad?



Se puede concluir que todos los modelos sirven de autoevaluación, o bien, para incorporar mejoras o para comprobar el funcionamiento y rendimiento de organización.

El modelo Malcolm Baldrige es quizá el más completo, pues incorpora una mayor cantidad de criterios, englobando todos aquellos en los que se basa el modelo EFQM y el Deming.

Cabe mencionar que el más específico es el modelo EFQM, debido a que contiene 32 subcriterios. Los modelos EFQM, el Premio Nacional de Calidad y Malcolm Baldrige son más éticos que el Modelo Deming, cuyo perfil es más técnico, pues los primeros están enfocados hacia la dirección de la calidad por parte de los empresarios, y el segundo es administrado y estructurado por ingenieros japoneses.



- Premio Nacional de Calidad Mx. (2018, 6 de junio). *Premio Nacional de Calidad 2017* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cyHKDj6n6WY>
- Premio Nacional de la Calidad. (s.f.). Recuperado de <http://www.pnc.org.mx>



Administración por calidad

Ideología de la empresa

Semana 3



Emprender el camino de formar una familia como padres y comenzar el proceso de levantar una empresa tiene un paralelismo. Todas las personas que inician una familia tienen el deseo de ser felices y la ilusión de lograr un futuro exitoso.

Los padres tienen como premisa básica el poseer una **misión** y **visión** clara y compartida con su pareja. Si carecen de estos elementos fundamentales con claridad es lo más probable que fracasarán.

Si en una familia una visión compartida es fundamental para su éxito, ¿esto se puede aplicar al caso de una empresa? O, ¿no tener definidos los valores en una empresa puede afectar de la misma forma que cuando no se tienen en una familia?



Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Ayuda a orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de esta, permite establecer objetivos, formular estrategias y ejecutar tareas, además de:

- Darle identidad y personalidad a la empresa.
- Motivar a los miembros de la empresa para que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Mostrar a agentes externos, tales como clientes y proveedores en el ámbito en el cual se desarrolle
- Cimentar las bases para su cultura organizacional.
- Distinguir la de otras empresas similares.



La declaración de la misión es una forma muy efectiva de comunicarles la misión. Su efectividad depende de dos aspectos principales:

El método de formulación de la declaración que no deje fuera ningún aspecto esencial de la misión de la compañía.

La síntesis de la declaración a una frase única.



Sugerencias para su misión:

- Cuando se elabore la misión, debe hacerse planificada, sólida y completa.
- Asegurarse que la misión sea comunicada a toda la organización y a todas las entidades relacionadas con la organización, utilizando una comunicación simple, concisa y comprensible.
- Recordar que al elaborar la misión, la imagen de credibilidad debe estar presente en todo momento.
- Es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización que el futuro deseado es posible.

Visión

Fleitman (2000), en su obra *Negocios Exitosos*, define la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Establecer la visión de una empresa ayuda a enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección también permite lo siguiente:



Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico, es decir, buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola. Las características esenciales del propósito estratégico son las siguientes :



Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total

Tener una vision estable, sin modificaciones

Todos hacia una misma visión: Cada uno de los recursos que componen la organización debe involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión.

Valores

Son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos, la compañía se define a sí misma porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente de sus dirigentes.

Los valores deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la diferencia entre misión y visión de la empresa?
2. Menciona 5 beneficios del establecimiento de los valores en una empresa.



La **visión** responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Por otro lado, la **misión** responde a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser?

Los **valores** son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes y, por encima de todo, su grado de ética.

Dentro de las organizaciones que tienen un sentido de la **misión** y **visión**, los **valores** proporcionan la lógica sentimental para directivos y empleados.



- Ingenio Empresa. (2019, 27 de mayo). *Cómo definir MISIÓN, VISIÓN y VALORES organizacionales PASO a PASO* 🎯 [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RV9YrstWny0>
- Quiroa, M. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>



Administración por calidad

Propuesta de valor
de la empresa

Semana 3



La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.

La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes, ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades.

Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes target.



Propuesta de valor

Es lo que distingue a una empresa en el mercado, lo que le diferencia de la competencia y el motivo por el cual los clientes la escogerán. La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. La empresa tiene que tener claro la información básica para construir la propuesta de valor la cual es la siguiente:

- ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente de un producto o servicio?
- ¿Qué los hace permanecer con una marca o con un proveedor de bienes o servicios determinado?
- ¿Qué esperan los clientes de la institución como propuesta de valor?
- ¿Cómo perciben actualmente a la institución en su propuesta de valor?
- ¿Qué tan importante es el tipo de relación, personalizada o masiva, que se disponga como parte de la propuesta de valor?



Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista del cliente para cada segmento:

1. Descripción del cliente

Atributos de los clientes de cada mercado objetivo.

2. Necesidades del cliente

Especificación de lo que se necesita satisfacer y se desea lograr del cliente

3. Motivaciones del cliente

Que motiva la compra del cliente y que razones tiene para permanecer con la marca

4. Descripción del producto y sus características

Características del producto(s) que lo(s) hacen competitivos versus la competencia

5. Estándares de servicio

Como se entrega y comunica la propuesta de valor a través de los productos y servicios

6. Precio y condiciones de venta y su comparación con la competencia

7. Fuerza de ventas

¿Quién le venderá y atenderá las necesidades del cliente con relación los productos? ¿Tipo y características de la relación que se quiere establecer: cercana, frecuente, personalizada entre otros?

8. Canal o canales de acceso a los servicios

Que medios y formas utilizaremos para entregar los productos

9. Sistema de promoción y comunicaciones con el cliente

¿Cómo atraeremos la atención y facilitaremos la compra?

10. Sistema de postventa:

¿Cómo estableceremos las relaciones con los clientes en el momento de la compra y posterior al servicio? ¿Cómo detectar errores, reclamo, dificultades?



Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista de la institución:

1. Objetivo estratégico del mercado

Qué pretende la institución en cada mercado y con cada producto (rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelidad, otros ingresos).

2. Estrategia comercial

Cómo llevar la propuesta de valor al mercado para que sea percibida por el cliente como de valor superior.

3. Recursos utilizados

Físicos, tecnológicos, humanos, de capital.

4. Inversiones involucradas

Necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos y la propuesta de valor.

5. Nivel de riesgo aceptable

Criterios de aceptación del cliente y riesgo global esperado de los productos.

6. Rentabilidad esperada

Del producto o del paquete de productos.

7. Plan de ventas

Precio promedio, profundidad, penetración, tamaño del mercado objetivo y del mercado real.

8. Sistemas de información gerencial

Para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control (entre ellos el presupuesto).

9. Sistemas de procesamiento

Las facilidades donde se opera o corre el producto y sus especificaciones técnicas.

10. Estándares de calidad

Las especificaciones sobre el producto, el tiempo de entrega, el costo de producción, entre otros.



Ventaja competitiva

Tipos básicos de ventaja competitiva según Porter (2009):

1.

Liderazgo por costos

Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.



2.

Diferenciación

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.



3.

Enfoque

El enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.



Modelo CANVAS

Es una herramienta para elaborar nuestro propio modelo de negocio y nos ayuda a validar su viabilidad, tanto en el aspecto económica como en todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial, (Osterwalder, 2010).



Los 9 bloques del modelo CANVAS son:

1. Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales de distribución
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costos

Imagen obtenida de <http://modelocanvas/business-model-canvas-áprende-a-crear-modelos-de-negocio-modelo-canvas/> solo para fines educativos

Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los tipos básicos de ventaja competitiva según Porter?
2. ¿Cuáles son los 9 bloques del Modelo CANVAS?



Establecer una buena propuesta de valor aporta las razones por las que un cliente nos elige y adquiere nuestro producto en vez de los productos de la competencia, pero ésta debe estar acompañada de la forma de cómo lo entregamos y de buenos elementos de cómo lo producimos.

Existe una ventaja competitiva cuando la empresa es capaz de ofrecer las mismas ventajas que los competidores, pero a un costo más bajo (ventaja de costos) o entregar beneficios que van sobre los de los productos competidores (ventaja de diferenciación). Por lo tanto, una ventaja competitiva permite a la empresa crear un valor superior para sus clientes y beneficios para sí misma.



- Aprendiz Financiero. (2019, julio 9). *Modelo de negocio CANVAS explicado PASO A PASO en 6 minutos* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ZQgXyiozmYY>
- Quiroa, M. (09 de abril, 2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>



Administración por calidad

Liderazgo para la calidad

Semana 3



La gestión de calidad es una filosofía adoptada por organizaciones competitivas que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios.

No solo los sistemas de gestión de calidad toman como principio al liderazgo, también los modelos de excelencia dan gran importancia al liderazgo en las organizaciones como los modelos EFQM, Malcolm Baldrige y el Premio Nacional de Calidad.

El liderazgo es el primer criterio a valorar pues estos están relacionados con la calidad, aunque en diferentes niveles y con distintos significados del concepto.



¿Qué es el liderazgo para la calidad?

Los líderes son personas que generan un ambiente en donde se establecen un objetivo común, inspiran y retan para ir tras él, impulsan a sus seguidores a alcanzarlo.

Según French y Raven (1999), existen por lo menos siete formas de obtener y usar el poder sobre la gente:

- Poder de coerción
- Poder de relación
- Poder de recompensa
- Poder de Jerarquía
- Poder de legitimidad
- Poder de información
- Poder de capacidad

El poder es variable y dependiendo de cada líder puede ganar o perder al utilizarlo.



Un líder debe tener la capacidad para guiar y dirigir de acuerdo a lo siguiente:

1.

Condiciones:

1. Compromiso con la misión
2. Comunicación de la visión
3. Confianza en sí mismo
4. Integridad personal



2.

Virtudes:

1. Prudencia
2. Templanza
3. Justicia
4. Fortaleza.



3.

Habilidades:

1. Buena comunicación
2. Capacidad de integración

Liderazgo estratégico

Los modelos de excelencia de calidad desarrollan **subcriterios** para evaluar como los líderes en las organizaciones desarrollan y facilitan la misión, visión y valores para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Los subcriterios son los siguientes:



Cualidades, comportamiento y estilos del líder

Todo líder que fomente el liderazgo debe presentar algunas características:

- Desarrollar las estrategias para alcanzar la visión.
- Definición de objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Ser visionario a largo plazo.
- Ser capaces de balancear los aspectos estratégicos con el día a día de la organización.
- Tener una visión clara de las causas y efecto de la estrategia desarrollada.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear las personas con la estrategia.



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las cuatro condiciones que debe reunir un líder?
2. ¿Qué virtudes deberá tener un líder?
3. ¿Qué habilidades deberá tener un líder?



Los líderes establecen valores y principios éticos, y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos.

Todos los líderes de estas organizaciones aspirantes a la excelencia, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento.



- Full Perception. (2017). *Cómo Ser un Buen Líder · 5 Estrategias de Liderazgo*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=16z28DjRTAA>
- EIPE Business School. (s.f.). *El liderazgo en la gestión de calidad: características de un buen líder*. EIPE Escuela Internacional de Profesionales y Empresas. Recuperado de <https://www.eipe.es/blog/liderazgo-gestion-de-calidad/>

