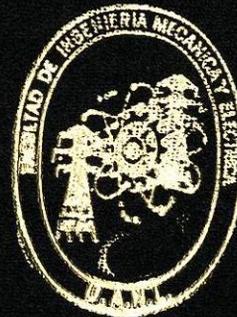
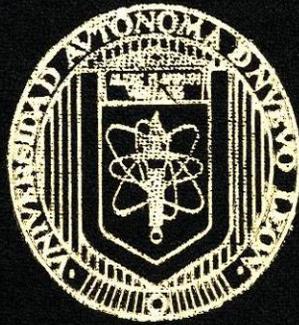


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



CALIDAD Y UTILIDADES

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MAYRA ILEANA TAMAYO HERNANDEZ

ASESOR: ING. VICENTE GARCIA

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1996

T

TS15

.6

T363

C.1

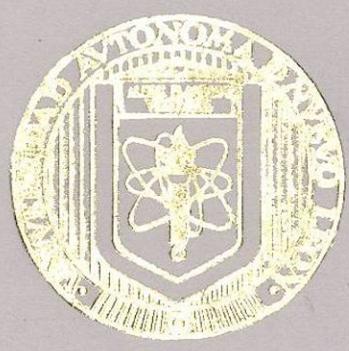


1080086982

14562

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



CALIDAD Y UTILIDADES

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MAYRA ILEANA TAMAYO HERNANDEZ

ASESOR: ING. VICENTE GARCIA

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1996

T
TS/56
T.6
T.363



AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Sr. Angel M. Tamayo Flores

Sra. Ma. Magdalena Hernández de Tamayo

Por su apoyo y esfuerzo para que terminara mis estudios profesionales.

Porque siempre me ofrecieron lo mejor de ellos mismos. Y porque a pesar de todo siempre estaremos juntos

Gracias.

A MIS HERMANOS:

Gerardo y Mario:
Por darme su ejemplo y
porque me transmitieron siempre
el deseo de superación.....

Zule:
Por estar conmigo
siempre y aguantarme en
mis buenos y malos momentos..

José y Cesar:
Por hacerme pasar
muy bien los fines de semana
que podía ir a casa.....

Gracias por el simple hecho de ser mis hermanos.

Muchas gracias a mi
familia por su apoyo moral
y positivo.

Con cariño para ustedes.

A mis amigos:

Porque durante todo lo
que duró mi carrera, me brindaron
su amistad y compañía.....

Omar ,Tito, Rolando, Benjamin, Odalin
Félix, Ricardo, Juan, Javier, Belém, Sofía, Larissa
Ericka, Carmen, Vero, Juany, Isa, Dalia, Fanny, Lily .

y muy en especial a ti
Graciela porque cuando más
necesitaba de una amiga siempre
estabas dispuesta a escucharme.....

Gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
EL SIGNIFICADO DE CALIDAD	
1.1 CONCEPTO TRADICIONAL DE CALIDAD	
1.2 NUEVO CONCEPTO DE LA CALIDAD	3
CAPÍTULO 2	
CALIDAD	8
CAPÍTULO 3	
CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD TOTAL	11
CAPÍTULO 4	
TAREAS DEL CONTROL DE LA CALIDAD	13
CAPÍTULO 5	
RESULTADOS	15
CAPÍTULO 6	
EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD COMO	
SISTEMA ADMINISTRATIVO	17
CAPÍTULO 7	
IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	
DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	19

CAPÍTULO 8
RESPONSABILIDAD DE LA ALTA GERENCIA
EN EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD21

CAPÍTULO 9
CALIDAD- ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA
EN LOS NEGOCIOS23

CAPÍTULO 10
EL LUGAR DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD
EN EL CONCEPTO MODERNO DE LA ADMINIS --
TRACIÓN DE LOS NEGOCIOS25

CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 1
PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS
1.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN
1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS27

CAPÍTULO 2
PASOS EN LA PLANEACIÓN28

CAPÍTULO 3
LOS CUATRO PUNTOS PRINCIPALES
PARA ENTENDER LA PLANEACIÓN31

CAPÍTULO 4	
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
4.1 PLANEAR Y REPLANEAR	34
CAPÍTULO 5	
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA	
5.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	
5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	37
CAPÍTULO 6	
6.1 ESTRATEGIA FUNCIONAL	
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	
ESTRATEGIA CORPORATIVA	
6.2 LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA	38
CAPÍTULO 7	
LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	46
BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

La importancia de proporcionar productos y servicios con una calidad que satisfaga al cliente cubriendo plenamente sus necesidades y deseos, ha sido tomada en cuenta desde que existen transacciones comerciales.

En los últimos años, la calidad ha despertado un interés especial en la mayor parte de los directivos de las empresas y en los organismos y agrupaciones empresariales de nuestro país y en muchos otros países. Este interés ha ocasionado que el personal de las empresas en todos los niveles, dedique cantidades importantes de su tiempo y esfuerzo en prepararse en el tema y en tratar de aplicar en su trabajo diario una serie de conceptos y técnicas relacionadas con él. Sobre la calidad se han publicado muchos libros, revistas y artículos en los periódicos, continuamente se imparten cursos y conferencias, las universidades han creado departamentos especializados y programado cursos académicos a nivel de maestría; las empresas han gastado cantidades muy grandes de dinero en programas de capacitación, sistemas informativos, asesorías externas y en la creación de funciones cubiertas por personal especialmente preparado tales como: Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, etc. La calidad se ha aplicado no solamente a la calidad del producto terminado, como fue su orientación inicial y tradicional, sino a todas las actividades del individuo dentro de la compañía y a todos los aspectos de su vida.

El impulso tan grande que recientemente ha tenido la calidad está plenamente justificado. Se trata de un aspecto muy importante en la competitividad y en algunos casos de la supervivencia de la empresa.

La reelevancia de este aspecto ha crecido como consecuencia de la internacionalización del comercio, circunstancias que ha enfrentado a las empresas a una competencia exterior muy poderosa con un alto

desarrollo técnico en países como Japón, Corea del Sur, Taiwan, etc., que se han destacado como líderes mundiales manufactureros.

Tradicionalmente, por calidad se ha entendido la del producto fabricado. Con este criterio, la competencia que enfrenta una empresa, no está únicamente en el campo de la calidad, sino también en una serie de aspectos muy importantes tales como: costo, productividad y precio de venta.

Es importante fomentar no solo el control de la calidad, que es esencial, sino al mismo tiempo, el control de costos, el control de cantidades y el control de fechas de entrega.

CAPÍTULO 1

EL SIGNIFICADO DE CALIDAD

El Webster's New World Dictionary define la calidad como lo que hace que algo sea lo que es; elemento característico, naturaleza básica, tipo; el grado de excelencia de una cosa; excelencia , superioridad. .

La definición basada en el producto es que la calidad es una variable precisa y medible y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto .

Otra definición se basa en la hipótesis de que la calidad está determinada por lo que desea un comprador y lo que está dispuesto a pagar. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y por lo tanto diversas normas de calidad. Esto lleva a una definición basada en el usuario: se define a la calidad como adecuación para el empleo pretendido, o sea, qué tan bien desempeña el producto su función deseada.

La definición de adecuación al uso la impulsa a la satisfacción del cliente, y se ha convertido en la principal definición de calidad desde una perspectiva administrativa.

Otras de las definiciones de la calidad es la basada en la manufactura. La calidad es un resultado de las prácticas de ingeniería y de manufactura, o apego a las especificaciones. Las especificaciones son metas y tolerancias que determinan quiénes proyectan productos y tolerancias. Y se especifican porque los diseñadores reconocen que en una manufactura es imposible cumplir siempre con todas las metas.

La calidad está determinada por el cliente, no por el ingeniero, ni por la mercadotecnia, ni por la gerencia general.

La calidad del producto y servicio puede definirse como: la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente.

Algunos otros términos, como confiable, servicial y durable, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de calidad del producto. Estos términos son, en realidad características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto y servicio.

Es importante reconocer este hecho, porque el requisito clave para establecer lo que se entenderá por calidad, exige un equilibrio económico entre estas características individuales. Por ejemplo, el producto debe de desempeñar sus funciones tantas veces como se le pida, a todo lo largo de su ciclo de vida estipulado, en las condiciones de ambiente y de servicio; en otras palabras debe de mostrar confiabilidad. De primordial importancia, el producto debe de ser seguro. Debe establecer un grado razonable de servicio y duración del producto, de forma que el producto sea apropiadamente servicial y durable, en su ciclo de vida. El servicio y la duración diseñados deben cumplirse para que el producto pueda considerarse como servicial. El producto debe de tener un aspecto que agrade al consumidor, debe de ser atractivo. Cuando todas las otras características del producto se encuentran balanceadas, la verdadera calidad resulta de ese conjunto que proporciona la función deseada, con la mayor economía, teniendo en consideración entre otras cosas la obsolescencia y servicio del producto.

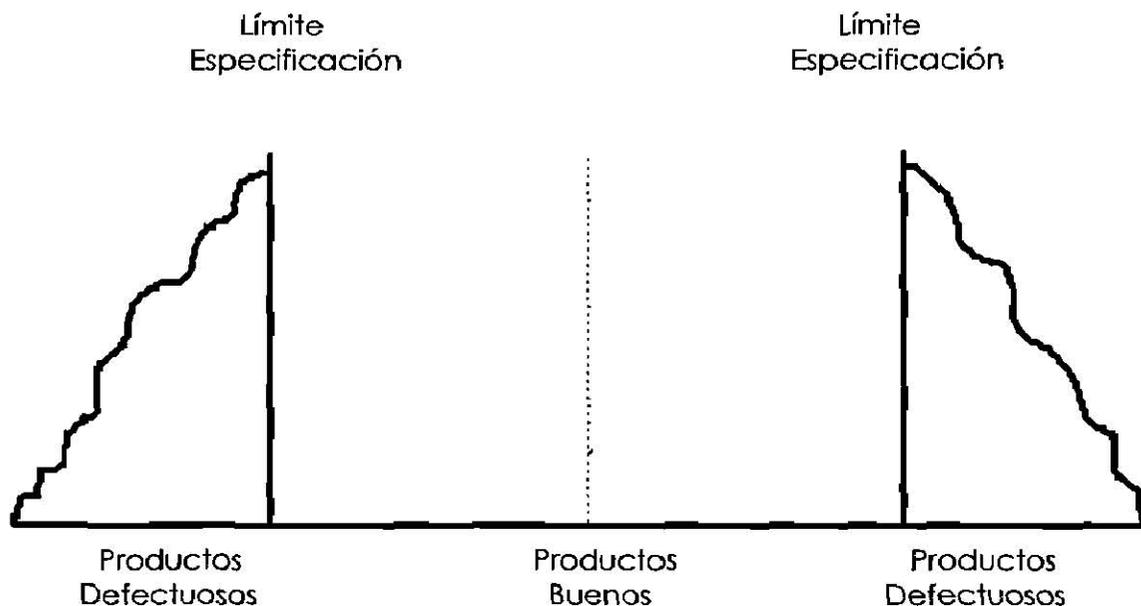
La definición basada en el valor establece que se defina a la calidad en términos de costos y de precios; un producto de calidad es aquel que es funcional a un precio aceptable, o apego a normas a un costo razonable.

Los bienes se producen para cumplir con las necesidades del cliente; en realidad, los negocios sólo existen para este fin. Las necesidades del cliente se relacionan con el funcionamiento del producto, su confiabilidad, vida útil y precio.

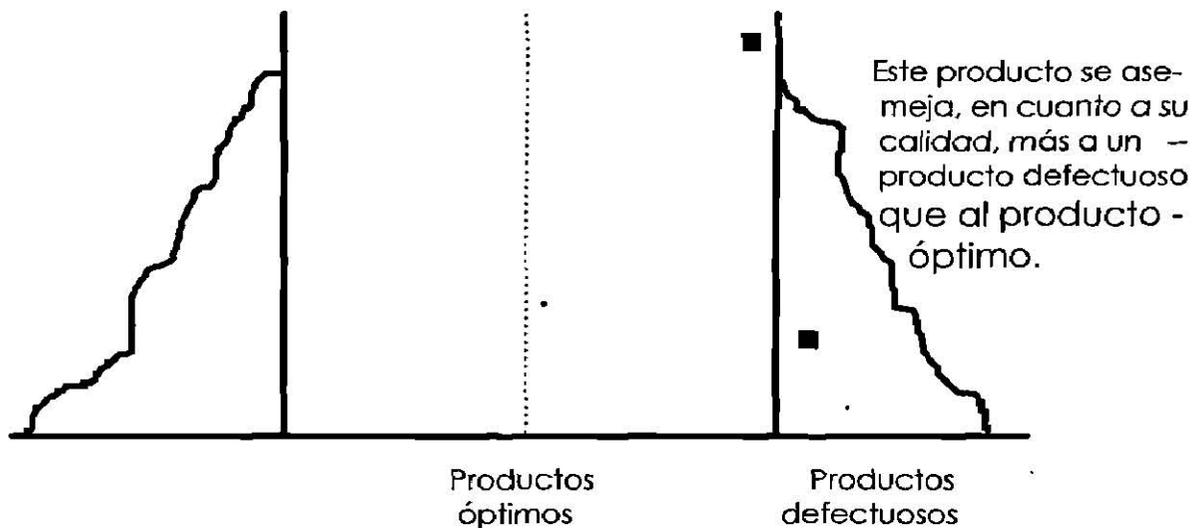
1.1 CONCEPTO TRADICIONAL DE CALIDAD

El concepto tradicional, de calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones. Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas. En la medida que no las cumple, deja de tener calidad.

Las especificaciones se establecen dentro de ciertos límites. Si el producto esta dentro de dichos límites, se le considera como bueno; si esta fuera, es producto defectuoso.



Evidentemente la calidad tiene que ver con las especificaciones. Éstas son la base de los contratos y cualquier imprecisión en el significado de algunos de los términos usados en las especificaciones conducen a malos entendidos y a problemas. Sin embargo, si se dice que un producto tiene calidad sólo por el hecho de que éste ha sido fabricado dentro de los límites de especificación, los productos cercanos a dichos límites se asemejan, por lo que toca a la calidad, más a los que están fuera de los límites que a los que están en el centro de las especificaciones.



1.2 NUEVO CONCEPTO DE LA CALIDAD

Establece que la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.

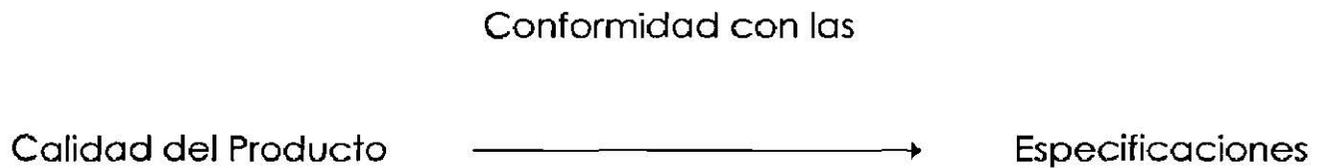
Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.

O definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

En el siguiente esquema se compara el concepto tradicional con el moderno.

*** Concepto tradicional de calidad**

Calidad como grado de conformidad de un producto o servicio con respecto a una norma o estándar.



*** Nuevo Concepto de Calidad**

Calidad como satisfacción de los usuarios o adecuación al uso.

Con este concepto de calidad, las empresas están en posibilidad de ofrecer a los consumidores los productos que desean y que adquieren gustosos.



CAPÍTULO 2

CALIDAD

Existen tantas definiciones de calidad como el número de personas que la definen y no hay acuerdo de lo que es o debe ser.

La definición de la calidad se puede clasificar en tres grupos:

- 1- El primer grupo, formado por el control total de calidad, incluye dentro del concepto a todo lo que pueda tener buena o mala calidad.
- 2- El segundo grupo toma como base la utilización que se le da al producto, es decir la medida en la cual el producto sirve exitosamente los propósitos del usuario durante la utilización.
- 3- El tercer grupo define la calidad por medio de su descripción detallada en estándares específicos para cada producto.

Por otra parte existe un concepto que es el de la calidad requerida, se refiere al deber ser que establece el cliente fijando las características que deban ser tomadas en cuenta y sus valores o condiciones correspondientes. En la medida en que la calidad requerida interprete las necesidades y deseos de los clientes y que la calidad coincida o sea mejor que la calidad requerida, será la medida con la que el usuario estará satisfecho. Se entenderá como mala calidad, al caso en el que la calidad no cumpla los requisitos fijados por la calidad requerida.

Las características utilizadas para determinar la calidad son muchas y de naturaleza muy diversas. Pueden comprender propiedades físicas, químicas, estéticas, psicológicas, operativas, de desempeño, etc.

El hecho de que las características que deben ser tomadas en cuenta sean fijadas por el usuario, implica que puede sufrir cambios muy frecuentes de acuerdo con los cambios que sufren sus necesidades y gustos. Esto hace que la calidad sea un aspecto técnico muy especializado para cada producto y, un reto para las adaptaciones que se tienen que hacer en los procesos.

La venta del producto, que está determinada en parte por la calidad, es la fuente de los ingresos de la empresa y por lo tanto, de sus utilidades. Una mala calidad del producto terminado o en proceso se puede reflejar en lo siguiente:

- ❖ La demanda puede reducirse por una recesión económica, mayor agresividad en publicidad o precios de la competencia, diseños obsoletos, desarrollo de productos sustitutos, insatisfacción del cliente por error de identificación, malas atenciones del personal de ventas o de servicio, etc.
- ❖ La alimentación puede bajar por malas condiciones del equipo, falta del personal, inexperiencia de los operadores, condiciones climatológicas, etc.
- ❖ El tiempo productivo se puede ver afectado por muchos tipos de demoras como falta de carga, fallas en el suministro electrónico, descomposturas de equipo, exceso de tiempo en reparaciones programadas, falta de equipo móvil rentado, etc.
- ❖ El rendimiento baja también por faltas del equipo, descuido de los operadores, condiciones anormales de operación, etc.

- ❖ El precio de venta tiene que bajarse en ocasiones por reducción de la demanda y cualquiera de los factores que la afectan; por necesidad de estabilizar precios y producción, para aumentar la participación en el mercado; por igual precio de la competencia, etc.

- ❖ Los costos se pueden incrementar por aumento en los precios de compra; mayores consumos por ineficiencias del personal, tales como desperdicios y uso de cantidades mayores a las necesarias; aumento en las necesidades del personal, etc.

CAPÍTULO 3

CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD TOTAL

Los nuevos patrones de trabajo, junto con las demanda de mercados actuales, por calidad, están ampliando la concentración de la productividad de la atención tradicional primariamente orientada hacia la planta, hacia una mayor salida de producto y servicio por unidad de entrada de recursos. Los patrones están, en vez de esto, moviéndose gradualmente hacia el concepto de productividad del negocio, orientada hacia el mercado medida por mayor salida de producto y servicio más vendible, de buena calidad por unidad de entrada.

Ninguna compañía tendrá utilidades probables hoy con un producto malo. El producto que no pueda ser vendido porque no tiene el valor adecuado para el consumidor, o uno que debe ser retractado del campo porque no es confiable o inseguro, o uno que regresa con mucha frecuencia para servicio, éstas son salidas improductivas del valor negativo del negocio para la compañía que los ofreció, no importa qué tan eficientemente productivo pueda haber sido el proceso de fabricación en el sentido tradicional. Un indicador económico significativo del negocio de la eficiencia productiva entrada-salida para la administración de las compañías en el mercado de hoy, es el grado hasta el cual la salida del producto o servicio proporciona al consumidor satisfacción por la calidad, en el correspondiente impacto positivo sobre la vendibilidad.

Esta medida de la productividad del negocio orientada hacia el cliente, cambia el centro de atención del programa de planeación. El énfasis ya no está exclusivamente sobre las técnicas para mejorar la eficiencia del trabajo en la fábrica; ahora está también enfocado sobre el hecho de que el logro de la productividad orientada hacia el cliente, requiere el fuerte uso de programas modernos de calidad.

Estos programas ayudan a tomar en cuenta cambios fundamentales en las acciones de mercadotecnia y planeación del producto, en las prácticas convencionales de producción, en los enfoques tradicionales de la ingeniería industrial y en la práctica de la administración en sí.

CAPÍTULO 4

TAREAS DEL CONTROL DE LA CALIDAD

Las tareas de control de calidad giran alrededor de la producción y procesos de servicio y un medio para distinguirlas entre sí, es basarse en las cuatro clasificaciones naturales en las que caen:

Las cuatro clasificaciones son:

- 1- Control de nuevo diseño**
- 2- Control de la materia prima adquirida**
- 3- Control del producto**
- 4- El estudio especializado sobre el proceso**

- ❖ La primera tarea del control de calidad puede denominarse, **control de nuevo diseño**. Ésta, comprende todos los esfuerzos en un producto nuevo, cuyas características mercantiles han sido seleccionadas; cuyos parámetros de diseño y confiabilidad se han establecido y comprobado por medio de pruebas típicas; cuyos procesos de fabricación se han planeado y costeadado inicialmente y cuyos estándares de calidad han sido especificados. Los diseños del producto y del proceso son revisados para eliminar posibles motivos de dificultades en la calidad, antes de que se proceda a la fabricación, con el fin de lograr un mantenimiento mejor y eliminar tropiezos en el aseguramiento de la confiabilidad del producto.

- ❖ La segunda tarea del control de calidad consiste en el **control de la materia prima adquirida**. Ésta comprende los procedimientos de aceptabilidad de materiales, de partes y componentes comprados a

otras compañías, o tal vez, que provengan de unidades de la misma compañía.

- ❖ La tercera tarea del control de calidad se refiere al **control del producto**. El control del producto implica el control de los productos en el sitio de la producción para que las correcciones que deban aplicarse se lleven a efecto con oportunidad y eviten la manufacturación de productos defectuosos.

- ❖ La cuarta tarea del control total de la calidad es el de **estudios especiales sobre el proceso**, que se refiere a investigaciones y pruebas que ayudan a localizar causas que originen productos defectuosos y proporcionen una acción correctiva permanente. Gira hacia mejoras en productos y procesos, no solo en las mejoras de las características de calidad, sino también reduciendo costos.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Uno de los resultados vitales para la empresa es la utilidad que genera. Una empresa es una organización diseñada para hacer utilidades y las utilidades son la medida primaria para medir su éxito las utilidades son la prueba final del bienestar de una compañía y un indicador comprensible de la habilidad de la administración para desempeñar su función coordinadora de planeación y toma de decisiones, la búsqueda de las utilidades es después de todo la razón de la existencia de la empresa. La meta principal de una compañía es servir con utilidades a los mercados en los cuales sus productos son consumidos.

Una empresa manufacturera es un grupo de personas que unen sus recursos y esfuerzos para fabricar un producto y con ellos satisfacer las necesidades colectivas (clientes, empleados, accionistas y sociedad) . De esta definición se puede obtener dos conclusiones importantes:

- ❖ La primera se refiere a la finalidad que básicamente tiene la empresa de satisfacer las necesidades y deseos que el cliente tiene del producto y los beneficios que obtiene al adquirirlo. Esto constituye la fuente de ingresos con la que vive la empresa y con los que obtiene las utilidades. En la medida en que la empresa cubra y satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes, será la medida de la cantidad del producto que estos últimos estarán dispuestos a comprar y el precio que estarán dispuestos a pagar por él.
- ❖ La segunda conclusión se deduce desde el punto de vista de la distribución de las utilidades la empresa satisfaga las necesidades económicas colectivas repartiendo sus utilidades entre los clientes, a través del precio que se fija al producto, entre el personal de todos los niveles que emplea, a través de los sueldos, prestaciones, servicios y

repartos que les otorga; entre los accionistas, a través de los dividendos que perciben como compensación por arriesgar su capital en actividades productivas y entre la sociedad, a través de los servicios y obras que reciben del gobierno y que se financia con los impuestos que pagan. Dentro del dinero que reciben los accionistas queda incluida la posibilidad de reinversiones que conducen al crecimiento y modernización de la empresa.

CAPÍTULO 6

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD COMO SISTEMA ADMINISTRATIVO

Cuando en una empresa todos sus integrantes, esto es directivos y empleados, se han comprometido con la filosofía del mejoramiento continuo, se hace entonces necesario introducir un sistema que facilite y fomente la puesta en práctica de este compromiso.

Puntos Claves del Control Total de la Calidad

- ❖ Se designa control total de calidad al sistema administrativo en el que quedan coordinados los esfuerzos de todos, administradores y trabajadores, en favor de la calidad del producto o servicio que presta la empresa.
- ❖ La introducción de este nuevo sistema administrativo es responsabilidad específica de los directivos de alto nivel.
- ❖ En este sistema, la calidad pasa a ser estrategia corporativa.
- ❖ Para que este sistema se establezca, se requiere de una nueva cultura organizacional en la que tiene prioridad los valores de la calidad.

Cuando una empresa incorpora y hace realidad el concepto del cliente interno, los diferentes departamentos se van involucrando en el compromiso por la calidad, con que la calidad deja de ser tarea de un

departamento específico o de un grupo de personas y pasa a ser responsabilidad de todos. Es de esta manera como la calidad del producto viene a ser resultado de la calidad de toda la empresa, esto es, del sistema mismo.

Pues bien, el control total de calidad es un sistema administrativo que promueve el compromiso de todos por la calidad y coordina a quienes se han comprometido con el propósito de ofrecer productos que satisfagan las expectativas del consumidor. El control total de la calidad es un modelo administrativo en el que la calidad del producto es el resultado del sistema mismo.

El control total de la calidad comienza en la empresa que se ha comprometido con él, pero poco a poco se va extendiendo a las empresas de los proveedores y a la de servicio de posventa, pues se ve la necesidad de que todos aquellos que en alguna forma tienen que ver con los artículos o servicios que la empresa ofrece, se comprometan con la calidad.

Dado que el único responsable de llevar a cabo este nuevo enfoque del sistema hacia la calidad es la alta gerencia; por eso, el control total de la calidad solo puede ser inducido si la administración se compromete a ello.

CAPÍTULO 7

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

LA GERENCIA DE CALIDAD TOTAL

El impacto a través de la organización del control total de la calidad implica la implementación administrativa y técnicas de las actividades de calidad orientadas hacia el cliente como responsabilidad primordial de la gerencia general y de las operaciones de línea principal de mercadotecnia, ingeniería, producción, relaciones industriales, finanzas y servicios así como la función del control de la calidad en sí.

Los programas realmente atractivos del control total de la calidad se apegan profundamente en el concepto fundamental de tales diseños del producto, en la preparación básica de tales procesos de producción y en el panorama de dicho servicio al producto porque no hay otra forma de lograr los niveles necesarios de calidad en el mercado de hoy.

Una contribución esencial de los programas de calidad total de hoy es el establecimiento de disciplinas de calidad orientadas hacia el cliente tanto en las funciones de mercadotecnia a ingeniería como en producción. De esta forma, cada empleado de una organización, desde la gerencia general hasta el trabajador directo de líneas, estarán personalmente involucrados con el control de la calidad.

Una capacidad poderosa del control total de la calidad es hoy una de las principales fuerzas administrativas y de ingeniería para una compañía, proporcionando un eje central para la viabilidad económica.

La institución del control total de la calidad amplia y profundiza de manera significativa el mismo concepto de control de calidad en una compañía moderna. Permite lo que podría ser llamado administración total de la calidad para cubrir el panorama completo del ciclo de vida del producto y servicio de la concepción del producto hasta la producción y servicio al cliente.

CAPÍTULO 8

RESPONSABILIDAD DE LA ALTA GERENCIA EN EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

La alta gerencia es el organismo responsable del sistema. Por lo tanto es responsabilidad exclusiva de la alta gerencia organizar y administrar la empresa en tal forma que la institución, como sistema, queda orientada hacia la calidad.

Es muy común pensar que los trabajadores son los responsables de los defectos que se dan en la línea de producción; sin embargo, se ha comprobado que el mayor porcentaje de productos defectuosos es atribuible al sistema mismo de producción, y no a los trabajadores. Por lo tanto, el verdadero responsable de las deficiencias es, en realidad, la alta gerencia la que, si quiere evitar este porcentaje de productos defectuosos, debe actuar sobre el sistema mismo, para enfocarlo hacia la realidad.

El compromiso de la alta gerencia es fundamental para introducir en una empresa el control total de calidad y para que este tenga éxito.

No basta con que de su asentamiento al cambio; se necesita que se comprometa verdaderamente con la filosofía del control de calidad y que actúe en forma consistente con dicho compromiso.

La alta gerencia debe pues, comprometerse a:

- ❖ Actuar en forma consistente de acuerdo con todos sus requerimientos de esta nueva filosofía administrativa (consistencia).

- ❖ Y a ser constante en su forma de actuar pues es una nueva cultura que tarda años en inducirse y en dar resultados (consistencia en el compromiso).

Introducir y desarrollar el control total de calidad implica efectuar un cambio de mentalidad en el personal y asimilar los nuevos procedimientos implicados en este cambio, lo cual requiere de un largo período de tiempo.

Implica, además que la alta gerencia elija el tipo de organización que más le convenga a la compañía; que se le articule las metas y las estrategias y asegure su fiel cumplimiento, en tal forma que los empleados, los proveedores y los clientes sepan qué esperar de la empresa.

CAPÍTULO 9

CALIDAD - ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA EN LOS NEGOCIOS

Debido a que la calidad es una vértice crucial para el éxito o fracaso de un negocio en los mercados de hoy, orientados hacia el desempeño de la calidad, se ha convertido en un área estratégica principal para el negocio y en un factor importante en lo que ha venido a ser llamada ***planeación estratégica del negocio***.

La primera característica de orientar la calidad como una estrategia primaria del negocio, es que el programa de control de calidad debe cubrir el crecimiento firme del negocio fuerte y positivamente. Debe proporcionar una ventaja competitiva principal para la compañía.

Se requiere dos pasos básicos de administración general para establecer a la calidad como el área estratégica necesariamente fuerte que debe establecer una compañía actual:

- ❖ El concepto de la calidad orientada a la satisfacción total del cliente, junto con costos razonables de calidad, debe ser establecido como una de las principales metas de planeación del producto y del negocio, su implementación y las medidas de desempeño de las funciones de mercadotecnia, ingeniería, producción, relaciones industriales y servicios de la compañía.
- ❖ Asegurar la satisfacción de calidad en el cliente y el resultado de costos deben ser establecidos como metas primordiales del negocio del programa de calidad de la compañía y de la función del control de la calidad.

Un caso a tratar es el desarrollo e introducción de nuevos productos, de tal manera que sirvan mejor en los mercados nuevos y viejos. Mientras que las mejoras que son directamente orientadas a la calidad son los blancos principales de la planeación estratégica, muchas otras actividades de la compañía son implantadas favorablemente por un fuerte control de calidad, debido a que frecuentemente lo que mejora la calidad mejora también simultáneamente muchas otras áreas de la compañía.

El programa de calidad queda como una de las áreas principales en la planeación estratégica del negocio y en la política de la compañía. Además queda también como un área principal en el concepto moderno de la administración de los negocios.

CAPÍTULO 10

EL LUGAR DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD EN EL CONCEPTO MODERNO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS

Hoy la nueva importancia estratégica principal en los negocios de la calidad la ha hecho un área central de atención directa y explícita de la administración. Los gerentes conocen el axioma por: vendibilidad más producibilidad más productividad, es igual con utilidades.

- ❖ **La vendibilidad** es acrecentada por medio del control total de calidad, en cuanto que equilibra los niveles de calidad en los costos para conservarlos tal como se ha planeado. El resultado es que el producto elaborado satisface realmente lo que el comprador desea tanto en su funcionamiento como en el precio que paga por él.
- ❖ **La producibilidad** se beneficia porque el control de la calidad proporciona al ingeniero de diseño, durante el desarrollo de nuevos productos, una guía basada en la experiencia de calidad, y al ingeniero de manufactura mientras se planea la producción. Esta guía toma diferentes formas, por ejemplo: estudia la relación que existe entre los estándares de un diseño nuevo y la capacidad de producción de la planta.
- ❖ **La productividad** se incrementa poniendo énfasis en el control positivo de la calidad en vez de esperar a descubrir fallas y reprocesar. El monto de productividad vendible que sale de la línea de ensamble es mayor de lo que sería de otro modo, sin que se aumente un solo centavo en el costo de producción y sin que aumente en un ápice el ritmo de la producción.

Observece que el control total de la calidad tiene un impacto vigoroso en cada uno de los tres factores que influyen en las ganancias. Por medio de un análisis de lo que quiere y necesita el consumidor, se puede proporcionar al producto la calidad que induce a que el consumidor se vea inclinado a comprar y que, por tanto, se incrementa la vendibilidad. Cuando la calidad del producto se diseña teniendo presente la producibilidad, los costos de producción se reducen notablemente y la posibilidad minimizada de salida de costos negativos como la costosa acción de retiro del producto o demandas extremadamente caras de factibilidad del producto. En su lugar, con la capacidad de fabricación balanceada por la producción de calidad, la productividad aumenta y los costos por unidad disminuyen.

Por lo tanto, las gerencias cuentan con un nuevo y poderoso instrumento en el control total de la calidad para aumentar las ganancias y el flujo de caja positivo en sus negocios.

CASO

PRÁCTICO

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS

1.1 PLANEACIÓN

Es la inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque mas activo que la simple espera. Lo que se busca con la planeación no es tan solo el diseño de escenarios, sino la forma de alternarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto, el planear el futuro en vez de padecerlo.

1.2 Ventajas	1.3 Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Con la planeación estratégica se trata de prever un rumbo y orientar su destino. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Muchos de los planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Traducir los objetivos estratégicos en acciones correctas, es pasar de la planeación a la administración estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disponer de datos no quiere decir que haya información.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ No obstante, que existan oportunidades, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No garantiza el éxito ni elimina todos los riesgos de la administración en una época de incertidumbre.

CAPÍTULO 2

PASOS EN LA PLANEACIÓN

Los pasos para lograr una buena planeación

- 1- Estar consciente de las oportunidades
- 2- Establecer objetivos
- 3- Desarrollo de premisas
- 4- Determinación de cursos alternativos
- 5- Evaluación de cursos alternativos
- 6- Selección de cursos
- 7- Formulación de planes derivados
- 8- Expansión numérica de los planes mediante la presupuestación

1- Estar consciente de las oportunidades

Es importante observar previamente todas las oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo. Todos los gerentes deben conocer cual es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, comprender que problemas desean resolver y por qué; así como saber que esperan ganar.

2- Establecer objetivos

El segundo paso es establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer tanto para el largo plazo como para el corto plazo.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales los cuales, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. A su vez, los objetivos del departamento principal controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así sucesivamente.

3- Desarrollo de premisas

Un tercer paso lógico en la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas de planeación críticas, tales como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Sus suposiciones sobre el medio ambiente en el cual se llevará acabo el plan.

4- Determinación de cursos alternativos

El cuarto paso en la planeación, es buscar y examinar cursos alternativos de actuación, en especial aquellos que no se manifiestan claramente. Pocas veces existe un plan para el que no se tiene alternativas razonables y con bastante frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor.

5- Evaluación de cursos alternativos

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, preponderando los que se ajusten a las premisas y las metas.

6- Seleccionar un curso

Este es el punto en el que se adopta el plan, el punto real de toma de decisiones. Ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos da por resultado que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir seguir varios cursos en lugar del mejor.

7- Formulación de planes derivados

Cuando se toma la decisión, pocas veces la planeación está completa; por lo tanto, se señala un séptimo paso. Casi invariablemente se requieren planes derivados para respaldar el plan básico.

8-Expresión numérica de los planes mediante la presupuestación

Después de tomar las decisiones y establecer los planes, el paso final para darles significado, es llevarlos a números, convirtiéndolos en presupuestos.

CAPÍTULO 3

LOS CUATRO PUNTOS PRINCIPALES PARA ENTENDER LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para entender la Planeación Estratégica se describirán los cuatro puntos principales	
1- El porvenir de las decisiones actuales.	Observa la cadena de causas y efectos.
2- Proceso.	Se inicia con el establecimiento de metas.
3- Filosofía.	Es una actitud, una forma de vida.
4- Estructura.	Es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía.

1. El porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para seguir la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y como debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica presenta una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser aprobada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3. Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y de una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

4. Estructura

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Planear, es si duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia dónde vamos, si no mas bien en saber dónde estamos.

Lo anterior ha hecho que tanto gobiernos como particulares destinen buena parte de sus energías y recursos en planear, lo cual ha ido desarrollando paralelamente una metodología cuya satisfacción ha crecido en complejidad.

La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer termino, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarlas, diseñando escenarios en los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible, cambiar su destino.

El objetivo no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio numero de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cual es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado. Esto es el diseño e implementación de una estrategia.

Para cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver; priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades y diseñar medidas de seguimiento que permitan no solo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

La planeación y administración estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijara marcos de referencia de los cuales se deberán delegar decisiones.

En síntesis, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital, de lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

4.1 PLANEAR Y REPLANEAR

Sería simplista suponer que con sólo planear, el futuro está resuelto. Un plan que no se actualiza tiene un efecto, tan efímero, que sólo nos permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras. Por otra parte, replanear es la única forma de aprender a planear; puesto en forma elemental, es un proceso de acierto y error; analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para de ahí volver a planear el camino. Es, en síntesis, un proceso dialéctico, cuyos beneficios tienden a ser crecientes, particularmente porque replanear se convierte en un hábito que se incorpora a la cultura administrativa de cada organización.

Replanear significa la posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos. Este hecho es fundamental, pues el logro de estos últimos, por sus alcances, no es cuestión inmediata, sino que requiere de una gran tenacidad aplicada en un plazo relativamente largo.

Por otro lado, replanear es una actividad que requiere un notable dinamismo en cualquier organización, ya que constituye un ejercicio a través del cual siempre surgirán nuevos retos.

Así, a los objetivos alcanzados seguirán el establecimiento de otros por lograr, buscando de esa manera, la superación constante y por ende, la excelencia.

CAPÍTULO 5

EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

5.1 ESTRATEGIA

Es un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

5.2 Ventajas	5.3 Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es difícil, pero es fundamental, distinguir entre objetivos opcionales y estratégicos y entre problemas vitales y triviales.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La calidad de un producto empieza en el proceso anterior. Y para hacer productos de calidad, es preciso que exista conciencia de lo que significa la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Una administración que no tiene una política para renovar sus cuadros y que por tanto, los modifica en forma aleatoria, tendrá más al fracaso que al éxito.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ En una empresa su gente es la que tomara vida y serán los medios de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En una empresa no son sus activos los que producen calidad.

CAPÍTULO 6

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un proceso continuo. Comienza con la formulación de una estrategia, sigue con la implantación, luego pasa por una revisión y actualización a medida que cambian las condiciones internas y externas de la empresa. Todos estos aspectos tienen importancia, pero en ninguno se pone tanto a prueba la perseverancia del equipo supremo como en la fase de implantación. Para que la estrategia se vuelva una realidad, hay que relacionar lo que la empresa quiere ser con la forma en que debe lograrlo.

Para el establecimiento tanto del propósito corporativo como de los planes de acción se requiere que los gerentes de alto nivel tengan en cuenta las oportunidades que el entorno social brinda a la empresa.

La administración estratégica es desafortunada cuando no sabe incorporar estos retos y oportunidades tanto en el establecimiento del propósito general de la empresa como en la elaboración de los planes específicos de acción.

Cuando se habla de administración estratégica, significa una conducción de las actividades de la empresa que toma en cuenta las oportunidades presentes y futuras que se presentan a la institución y que establece los propósitos, las metas y los planes de acción precisamente en relación con dichas oportunidades.

6.1 RETOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia es un marco de referencia que orienta las decisiones que determinan la naturaleza y decisión de una empresa. Una vez definido ese marco, la empresa puede elaborar planes, clasificar sus recursos y tomar sus decisiones cotidianas a la luz de lo que quiere alcanzar. La empresa puede dirigir su futuro.

Sin embargo, la estrategia no es una panacea. No garantiza el éxito ni elimina todos los riesgos inherentes a la administración en una época de incertidumbre. En realidad una vez que se ha formulado, la empresa enfrenta retos importantes y no resueltos que deben afrontar. Es decir son desafíos generales que requieren mucha experiencia y análisis por parte de la alta dirección, que no se resolverán hasta que se haga cargo directamente de ellos con firmeza.

6.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL, ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA CORPORATIVA

En toda empresa se dan funciones específicas, como son el estudio del mercado, manufactura, investigación y desarrollo, finanzas, etc. **Se denomina estrategia funcional a la planificación de cada una de estas funciones.**

Se suele hablar de estrategia de negocios, cuando se trata de una compañía diversificada que está integrada por diferentes divisiones. **Estrategia de negocios significa entonces lo que es propio de cada división.** Dicha estrategia es el resultado de la combinación de las estrategias funcionales más relevantes. Se elabora tomando en cuenta el comportamiento de los competidores, los riesgos y las oportunidades que ofrece el mercado, los recursos que puedan obtener fuera de la compañía y las fortalezas probadas de la división.

Se habla de estrategia corporativa cuando se trata de toda la compañía, cualquiera que sea su actividad o tamaño. ***La estrategia corporativa es el conjunto de decisiones que determinan y ponen de manifiesto el objetivo de una compañía, sus propósitos y metas fundamentales.***

La estrategia corporativa está integrada :

- 1- Por las decisiones que definen el rango de negocio que persigue la compañía y el tipo de organización que es o que pretende ser tanto desde el punto de vista económico como social.
- 2- Por las decisiones que establecen las políticas mas importantes - de la compañía y los planes para el logro de dichas metas.
- 3- Y por las decisiones que definen la contribución económica y no económica de la empresa con respecto a los accionistas, empleados, clientes y en general, a la comunidad.

6.3 LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA

En el sistema administrativo de control total de calidad, la calidad pasa a ser estrategia corporativa.

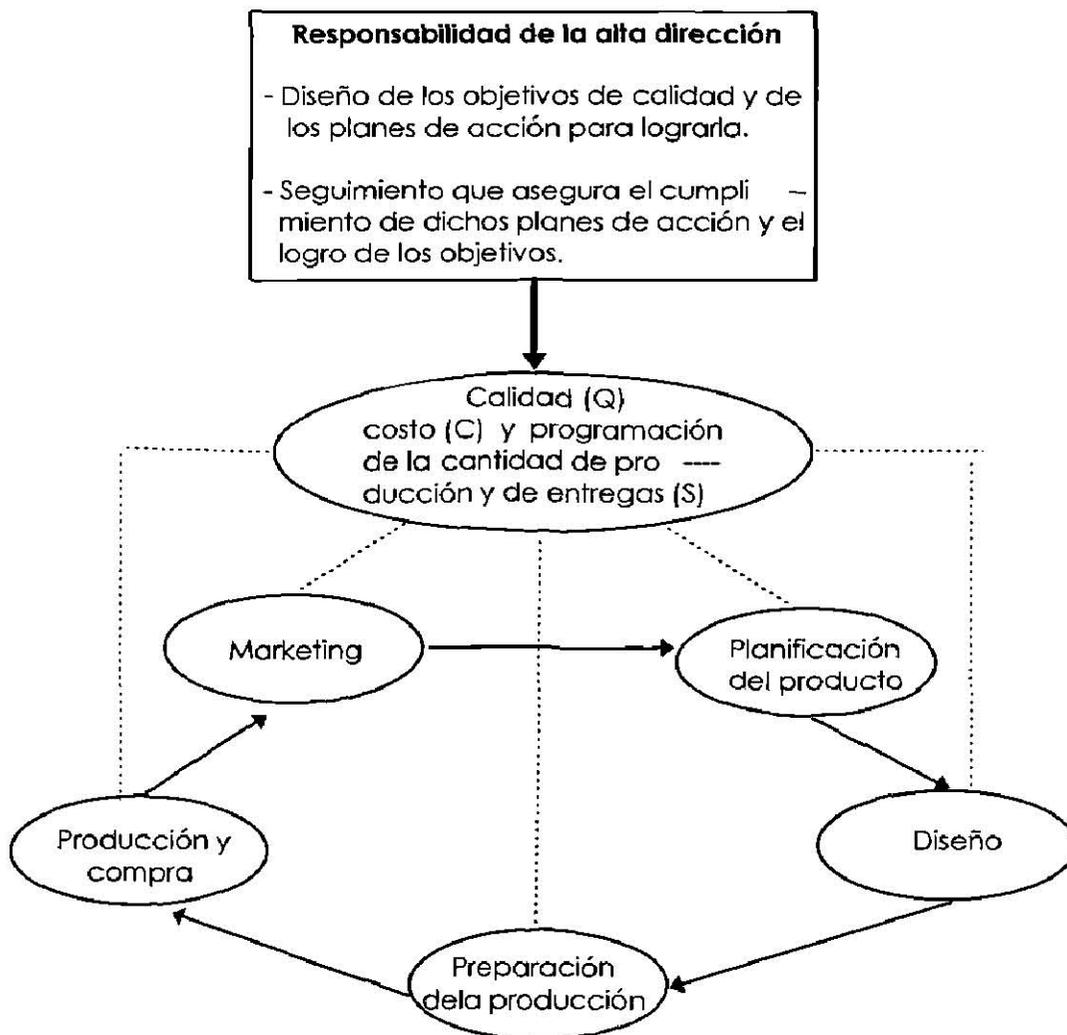
Ésto significa, en primer lugar, que la administración está convencida de que la calidad es actualmente un elemento fundamental para competir.

Considerar la calidad como estrategia corporativa significa, además, que la calidad no es una función que pueda quedar a cargo de expertos ni de un departamento especial dedicado a inspeccionar los productos o

más aún, observar y controlar, el proceso de producción, sin que sea una función que dependiera directamente del corporativo, así como también del mercado, la investigación y el desarrollo, la producción y las finanzas.

Por ser estrategia corporativa la calidad debe de estar presente en el propósito general de la empresa, en las metas y objetivos, en los planes de acción y en la implementación de dichos planes. La alta dirección debe de dar constante seguimiento a los esfuerzos que el sistema hace por la calidad y crea las estructuras de retroalimentación que facilitan la toma de acciones correctivas.

La siguiente gráfica presenta la posición de la calidad, en cuanto estrategia corporativa, ocupa en el sistema administrativo de control total de calidad.



Es cierto que el propósito final de toda compañía es la ganancia; pues bien, la estrategia a seguir de ahora en adelante para obtenerla no debe de ser más que la calidad, ya que sin esta estrategia la empresa no va a ser capaz de competir, en las circunstancias actuales del mercado, pues no se puede competir con productos de inferior calidad, con ganancias que se erosionan por los altos costos y con deficiencias tanto en la programación de la cantidad de productos como en el tiempo de su entrega.

Por ser estrategia corporativa, la calidad debe traducirse en metas concretas y en procedimientos a través de los cuales cada nivel de la organización logre dichas metas.

Cuando la calidad es estrategia corporativa:	
1- La alta dirección	Establece el propósito general de la calidad.
2- La administración de división	Convierte el propósito general en metas cuantitativas para -- dicha división.
3- La dirección intermedia	Establece los procedimientos - a seguir para el logro de me -- tas cuantitativas.
4- Los supervisores	Actúan teniendo en cuenta -- los procedimientos estable -- cidos.

Debido a que la calidad, como estrategia corporativa, queda excluida explícitamente en el trabajo de la planeación, la alta gerencia debe de señalar metas anuales de calidad que deben alcanzar en cada división y en cada departamento.

Consecuencias:

Considerar la calidad como estrategia corporativa trae consigo, entre otras, dos consecuencias relevantes para la empresa. Esta debe de prestar atención a la investigación del mercado; y debe de trabajar con un nuevo enfoque.

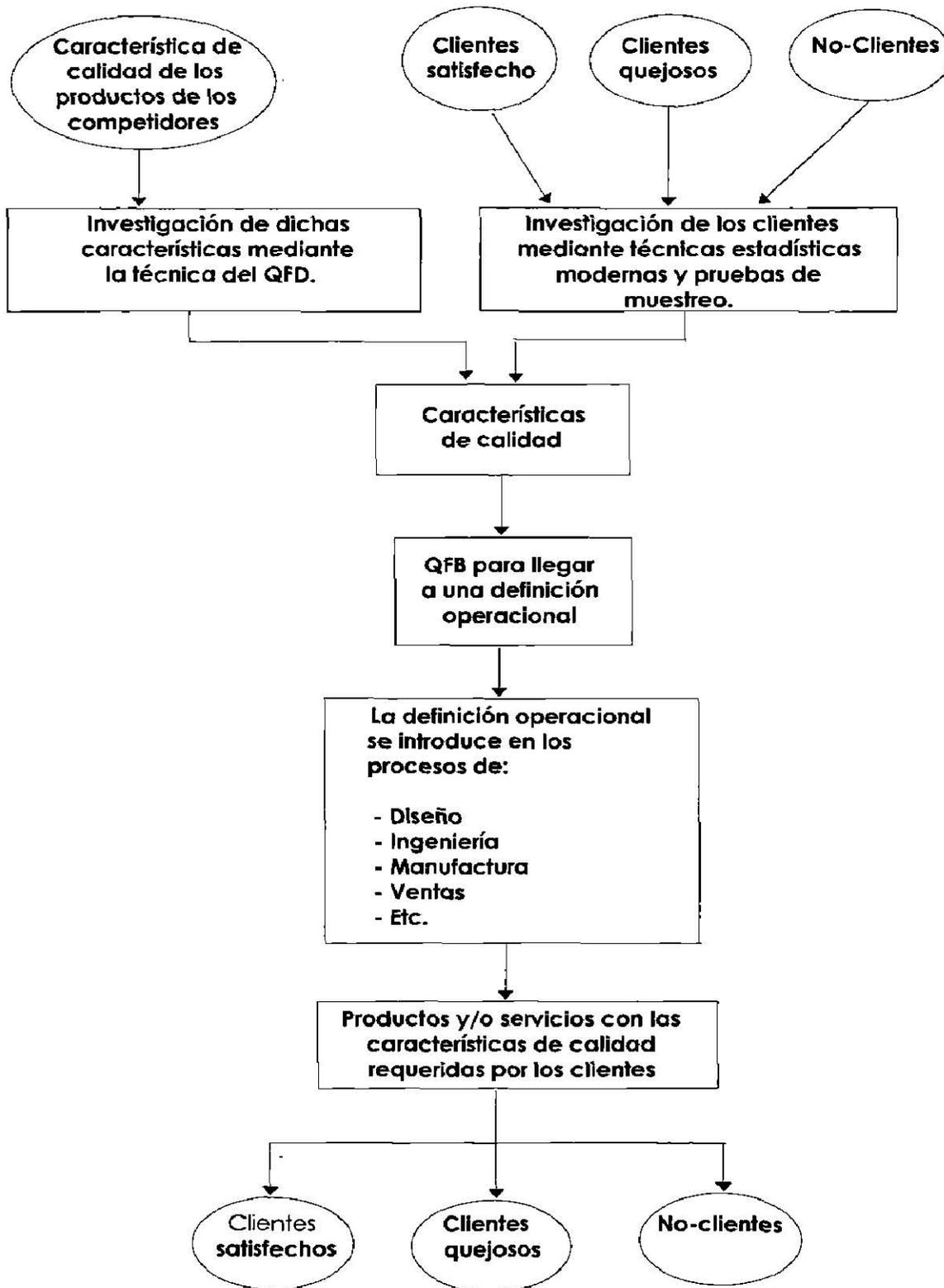
a) Importancia de la investigación del mercado:

Cuando la calidad es estrategia corporativa, adquiere especial relevancia la investigación de las expectativas de los consumidores y el análisis de la calidad de los productos que ofrece la competencia.

La comunicación, que es necesaria establecer entre el usuario y el producto, se lleva a cabo mediante técnicas y pruebas estadísticas. A través de esta comunicación el empresario descubre qué piensa la gente de su producto, por qué algunos lo compran y otros no, y por qué otros dejan de comprarlo. Esta investigación permite al productor volver a diseñar su producto o servicio con la calidad que el cliente requiere y a un precio que dicho cliente pueda pagar.

Hay que tener en cuenta que la satisfacción de los clientes no sólo se da en el momento de la compra del producto, sino que esta actitud de los consumidores se va generando a través del tiempo a medida que ellos hacen uso del producto adquirido. Es esta satisfacción a largo plazo del usuario el factor más importante que debe de tener en cuenta la empresa ya que de ella se deriva la recomendación que el usuario hace del producto a nuevos clientes.

Diagrama de relación de calidad-cliente



b) Nuevo enfoque de la empresa:

El estudio de las preferencias del consumidor tienen como propósito ajustar el producto o servicio al público y no advertir al público cómo debe ajustarse al producto o servicio.

La empresa, por consiguiente, no debe ser, en un primer término, un organismo dedicado a ofrecer productos al exterior, sino una venta a través de la cual lleguen a ella los requerimientos de los clientes. Para el logro de este objetivo, la empresa debe establecer constante comunicación con el consumidor, tanto el usuario como el no usuario de su producto, a fin de captar las necesidades y deseos de los clientes.

CAPÍTULO 7

LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras ya que estas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va mas allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Nuestro mercado está aumentando o disminuyendo?. Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los producen.

La planeación estratégica no presenta un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

BIBLIOGRAFÍA

Administrar para la Calidad

Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad.

Autor: Dr. Mario Gutiérrez

Editorial: LIMUSA.

Control Total de la Calidad

Autor: Armand V. Feigenbaum

Editorial: CECSA.

Planeación Estratégica y Control Total de Calidad

Autor: Alfredo Acle Tomasini

Editorial: GRIJALBO, S.A.

Planeación Estratégica

Autor: Gorge A. Steiner.

Editorial: CECSA.

Elementos de Administración

Autores: Harold Koontz

Heinz Weihrich

Editorial: GRAW- HILL.

