



881002  
UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA, S.C. 1

"Formatio Hominis"

Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

Clave 8810-02

---

289765

**EL CONTROL DE CALIDAD EN LOS MEDIOS  
PUBLICITARIOS, UNA RESPUESTA A LAS  
NECESIDADES EMPRESARIALES**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A  
LUZ MARÍA BENÍTEZ CASTRO**

Naucalpan, Estado de México

200/



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

## ***CAPÍTULO I EL CONTROL***

1.1.	Definición, elementos y características del control	3
1.2.	Principios e importancia del control	11
1.3.	Etapas y factores que comprende el control	16
1.4.	El control como un sistema de retroalimentación	26
1.5.	El control por áreas funcionales	27
1.6.	Técnicas del control (Controles)	40

## ***CAPÍTULO II. CALIDAD***

2.1.	Conceptualización y antecedentes de la calidad	41
2.2.	Planeación estratégica de la calidad	53
2.3.	Gestión de calidad por toda la empresa	55
2.4.	El aseguramiento y compromiso gerencial con la calidad	59
2.5.	La Revolución de la calidad en casa y el extranjero	64

## ***CAPÍTULO III. EL CONTROL DE CALIDAD***

3.1.	Definición y características del control de calidad	67
3.2.	Ventajas del control de calidad	72
3.3.	Calidad y productividad competitiva en el mercado	74
3.4.	Generalidades ISO 8402, 9000, 9004, 9001, 9002,9003	80

## ***CAPÍTULO IV. LOS MEDIOS PUBLICITARIOS***

4.1.	La publicidad como proceso administrativo	89
4.2.	La publicidad como proceso de comunicación	91
4.3.	La creatividad como herramienta de la publicidad	93
4.4.	Funciones y objetivos de la publicidad	95
4.5.	La agencia de publicidad y sus funciones	97
4.6.	Los medios publicitarios	102
4.6.1.	Los periódicos	105
4.6.2.	Las revistas	106
4.6.3.	La radio	107
4.6.4.	La televisión	109

## ***CAPÍTULO V. EXPERIENCIAS, MODELOS DE CALIDAD*** 111

## ***CONCLUSIONES*** 122

## ***GLOSARIO*** 128

## ***BIBLIOGRAFÍA*** 138

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas buscan encontrar un cambio hacia la excelencia y competitividad, pero ante todo un modo de sobrevivir a estos tiempos de crisis.

Muchas de ellas claman que el recurso más importante es el recurso humano, sin embargo pocas de éstas invierten para desarrollarlo, para que crezca, para que se supere.

Otras, sólo pretenden resultados financieros a corto plazo, en algunos otros casos, buscan sobresalir entre un grupo, acaparar más mercado.

En la mayoría de los casos han buscado las respuestas en los modelos administrativos del siglo pasado o de principios de éste, y se han olvidado que también hoy existen nuevas técnicas y que están dando resultados favorables. Este desarrollo lo podemos observar tanto en Estados Unidos como en Japón y en algunos países industrializados, logrando así, empresas de excelencia.

Es por ello que esta tesis pretende plasmar algunas de estas técnicas que a buen juicio, son las que han hecho de pequeñas empresas, grandes emporios mundiales y que en su mayoría son factores comunes de su estructura organizacional.

Quizá estos conceptos en México parezcan meramente técnicos sin base en la práctica; algunos se ven imposibles de realizar, o bien se ha tratado de implantarlos pero han fallado.

El aspecto medular de la presente tesis se basa en las experiencias de directores de empresas a nivel mundial. No se trata de copiar, ni seguir sus parámetros, simplemente se tratará de asimilar sus experiencias y buscar la forma de adaptarlas a la ideología mexicana, pretendiendo así lograr empresas de excelencia, que mucho se necesitan en México. Algunas empresas lo han iniciado y han obtenido resultados estupendos.

Por último, el objetivo de esta tesis es hacer llegar a toda empresa un nuevo concepto de desarrollo, al crear una “Cultura Corporativa” es decir, un *estilo propio* de ver y hacer las cosas, siempre con miras de lograr una empresa de **EXCELENCIA**.

# CAPÍTULO I

EL CONTROL

## 1.1. DEFINICIÓN

*El CONTROL* es una etapa primordial en la administración, ya que, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para *corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido*. De tal manera que, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

*El Control* bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir temperatura presente y futura de la actuación de todos los

recursos de la empresa. Siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

A continuación se mencionan algunas de las definiciones más aceptadas del control.

**BURT K. SCANLAN.** “El Control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”<sup>1</sup>

**ROBERT ECKLES, RONALD CARMICHAEL Y BERNARD SARCHET.**

“Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”<sup>2</sup>

**GEORGE R. TERRY.** “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GALINDO, Much, GARCIA Martínez: “Fundamentos de Administración” Editorial Trillas, México. 1988 Pág. 171.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid Pág. 172.

**HENRI FAYOL.** “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”<sup>4</sup>

**HAROLD KOONTZ Y C. O'DONNELL.** “Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan”<sup>5</sup>

**ROBERT C. APPLEY.** “La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente”<sup>6</sup>

**AGUSTÍN REYES PONCE.** “Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid. Pág. 173.

<sup>5</sup> KOONTZ, O'Donnell: “Administración” Editorial Mc Graw Hill, México. 1987, Pág. 7

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> REYES PONCE, Agustín: “Administración de Empresas” Editorial Limusa, México, 1985, Pág. 15

*En síntesis* “El control visto como la última etapa del proceso administrativo, es el proceso de medir los actuales resultados en relación con lo planeado, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

## **ELEMENTOS DEL CONTROL**

Analizando las definiciones anteriores, es posible obtener sus elementos:

- **RELACIÓN CON LO PLANEADO:** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. *Por lo tanto, muchas de las técnicas de planeación, lo son también del control.*
- **MEDICIÓN:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados, es decir contar con sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con lo planeado, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

- **DETECTAR DESVIACIONES:** Una de las funciones inherentes al control, es encontrar las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Se sugiere seleccionar a tres o cuatro miembros del equipo para investigar el concepto de “**CERO DEFECTOS**” y formas de implantar el programa. Desde el principio el gerente de calidad debe explicar claramente que CERO DEFECTOS no es un programa de motivación, su propósito es comunicarle a todos los empleados de nuestra empresa el significado literal de las palabras “CERO DEFECTOS” y la noción de que todo mundo deberá hacer *bien* las cosas *a la primera vez*.

El mejoramiento llega con cada paso del proceso global. Para que se celebre el día CERO DEFECTOS, habrá transcurrido tanto como un año y el mejoramiento inicial habrá descendido. En ese momento, lo sustituye un nuevo compromiso hacia la meta explícita y resurge el mejoramiento de nuevo. *El mejoramiento debe de ser constante.*

Se recomienda formar comités para estudiar y preparar la implantación del programa “CERO DEFECTOS” asegura que las metas del

mismo reciban el apoyo e involucramiento de los líderes de cada área de la compañía.

- **ESTABLECER MEDIDAS CORRECTIVAS:** El objeto del control es prever y corregir los errores.

Hablando de los defectos encontrados por inspección auditoría o autoevaluación y algunos menos obvios (como los que ven los trabajadores por sí mismos durante cada proceso) que requieren atención. Estos problemas deben ser llevados a las juntas de supervisión en cada nivel, para su pronta solución.

Aquellos que no puedan ser resueltos serán delegados al siguiente nivel de supervisión, para ser revisados en su reunión periódica. Si una de las áreas no lleva a cabo estas reuniones, el equipo deberá tomar medidas para convocarlas en ese departamento y dar respuesta lo antes posible al problema.

*“La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”<sup>8</sup>*

## **CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL**

*Puesto que el Control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo.*

**REFLEJAR LA NATURALEZA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Por ejemplo, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.

**OPORTUNIDAD:** Un buen sistema de control debe detectar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las encuentren antes de

---

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 174.

que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

**ACCESIBILIDAD:** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

## 1.2. PRINCIPIOS DEL CONTROL

*La aplicación del control debe fundamentarse en los siguientes principios.*

### ***DEL EQUILIBRIO:***

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se cumple con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

### ***DE LOS OBJETIVOS:***

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos. Es decir, no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos, ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en

relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y consecuentemente, pérdidas de tiempo y dinero.<sup>9</sup>

### ***DE LA OPORTUNIDAD:***

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas preventivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez.

### **DE LAS DESVIACIONES:**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

---

<sup>9</sup> Ibid. Pág 176.

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa, resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

#### ***DE EXCEPCIÓN:***

El control debe aplicarse a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.

#### ***DE LA FUNCIÓN CONTROLADORA:***

Este principio señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: El contador que elabora los estados financieros de una empresa no es la persona idónea

para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.<sup>10</sup>

## **IMPORTANCIA DEL CONTROL**

El control es de suma importancia ya que:

- a) Establece medidas para corregir las desviaciones, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
  
- b) Se aplica a todo: a las cosas, personas y actos.
  
- c) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
  
- d) Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

---

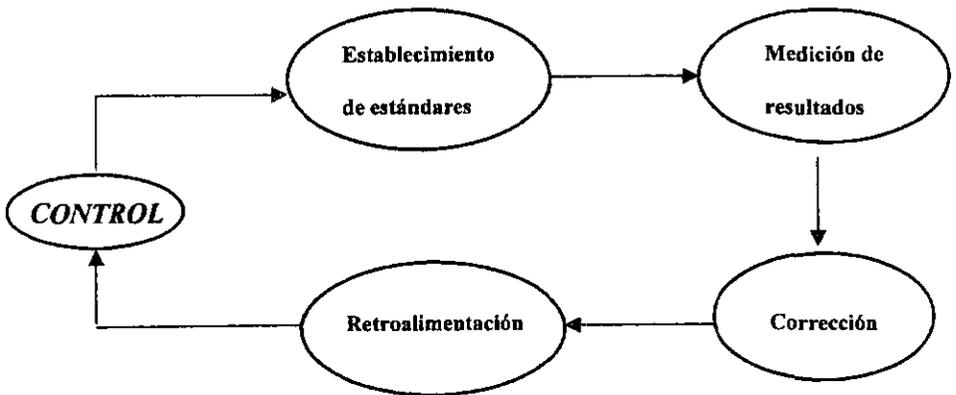
<sup>10</sup> Ibid. Pág. 177.

- e) Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes y sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
  
- f) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
  
- g) Su aplicación incide directamente en la maximización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

### 1.3. ETAPAS DEL CONTROL

Consisten en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba.

Secuencia de etapas necesarias para efectuar el control.



## ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

*Un estándar* puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Davis dice:

*“Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados”.*<sup>11</sup>

\* **Rendimiento de Beneficios:** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.

---

<sup>11</sup> MÚNCH Galindo, GARCIA Martínez: “Fundamentos de Administración” Editorial. Trillas, México, 1988, Pág. 178.

\* **Posición en el Mercado:** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado y la efectividad de las técnicas mercadológicas; Una vez que la compañía haya decidido en cuáles segmentos del mercado entrar, debe decidir qué posiciones quiere ocupar en estos segmentos. La posición de un producto es la forma en como los consumidores lo definen de acuerdo con los atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia. Por ejemplo Nissan y Toyota están posicionados de acuerdo con la economía; Mercedes y BMW, de acuerdo con el lujo.

\* **Productividad:** Este tipo de modelo debe establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre; Por lo tanto; Todas las áreas de la compañía deben tener **CALIDAD** en lo que cada una tenga encomendado.

\* **Calidad del Producto:** Este estándar se establece para determinar primacía en cuanto a calidad del producto, con relación a la competencia. Esto se puede alcanzar “haciendo las cosas bien desde la primera vez”, es lograr que

los requisitos sean comprendidos con claridad y tratar de no colocar obstáculos en el camino de las personas para cumplir con sus metas.

- ***Desarrollo del Personal:*** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad. Los directivos tienen tres principales tareas a realizar:

**I.-** Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados.

**II.-** Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.

**III.-** Dedicar gran parte de su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

## ***TIPOS DE ESTÁNDARES***

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

***Estándares Estadísticos:*** Llamados también históricos, se elaboran en base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por lo tanto, al establecer la información estadística debe ser completada con el criterio.

***Estándares fijados por apreciación:*** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.

Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

***Estándares técnicamente elaborados:*** Son aquéllos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, de los trabajadores; son llamados también estándares de producción de tiempos y movimientos.

## **MEDICIÓN DE RESULTADOS**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más complejos, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas (que se encauce por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados obtenidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles de aplicarse, por ejemplo pueden mencionarse: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas.

### ***CORRECCIÓN***

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación es cuando existe una baja en las ventas, o que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es

conveniente analizar si esta baja es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

### ***RETROALIMENTACION***

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

## FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso del control:<sup>12</sup>



Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es cualitativo.

El factor *cantidad* se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor *tiempo* se controlan las fechas programadas; el *costo* es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

Por último, la *cantidad* se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto.

Se puede lograr una comprensión más clara de la aplicación de los factores del control, a través del análisis del siguiente ejemplo, una de las funciones del departamento de compras de una empresa, consiste en atender la solicitud de material hecha por el departamento de producción.

Se aplica el factor calidad al especificar las cualidades del material, haciendo referencia a las propiedades que debe reunir, en aspectos tales como: Composición, volumen, estructura, peso y otros datos técnicos; si ambos departamentos no verifican que se reúnan dichas especificaciones se originarán problemas. La cantidad solicitada debe servir como guía, puesto que estipula las unidades indispensables que se deben solicitar al proveedor con relación a la programación de la producción; el tiempo es un factor importante que el departamento de compras debe considerar, ya que de la entrega oportuna dependerá que la producción cumpla con sus objetivos; por último, debe considerarse el factor costo comparando cotizaciones de precios de diversos proveedores y eligiendo la mejor.

---

<sup>12</sup> Ibid. Pág. 186.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, por ejemplo, el control de inventarios utiliza los dos factores siguientes, cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada y tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material. Los otros factores pasan a segundo término en importancia, sin dejar por ello de serlo.

#### **1.4. EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN**

El control gerencial es el mismo proceso básico de control que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se autocontrolan mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios. En otras palabras, los sistemas utilizan algunas de sus energías para retroalimentar información que compare el desempeño contra un estándar que inicie la acción correctiva.

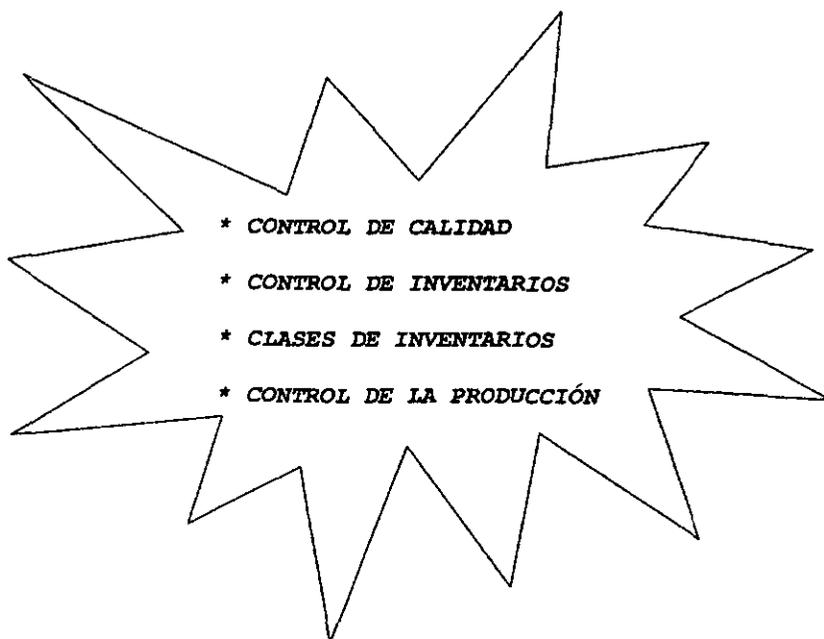
## **1.5. EL CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES**

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de las subfunciones. (Se mencionan las más usuales).

### ***CONTROL DE PRODUCCIÓN***

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones:



### **\* CONTROL DE CALIDAD**

Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto.

Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una *CALIDAD* específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a: color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto,

con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo.

Cualquiera que sea el proceso de fabricación, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias; éstas a su vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles.

Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como: control estadístico y control por muestreo, mismas que se utilizarán en la empresa dependiendo de su tamaño y características.

#### ***\* CONTROL DE INVENTARIOS***

Su objetivo principal es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen sistema de control de inventarios nos permite:

- a) Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- b) Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- c) Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- d) Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- e) Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etcétera.

Por lo tanto, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, en cuanto a refacciones herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la empresa debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de

material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

## **CLASES DE INVENTARIOS**

*1.- MATERIAS PRIMAS: Son aquéllas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.*

*2.- MATERIALES EN PROCESO: Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.*

*3.- PRODUCTOS TERMINADOS: Son los artículos que están listos para su venta y almacenamiento.*

*4.- PARTES DE LA MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS: No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas, ejemplo una refacción.*

*Para el control de inventarios se utilizan métodos muy sencillos como niveles de pedido y de reposición, kárdex de entradas y salidas; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.*

### **\* CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

El objetivo de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- ◆ Disminución de tiempos ociosos.
- ◆ Reducción de costos.
- ◆ Evita demoras en la producción.
- ◆ Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- ◆ Incrementa la productividad.

En la planeación y el control de producción se utilizan técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos; hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

### **\* CONTROL DE COMPRAS**

Se relaciona fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

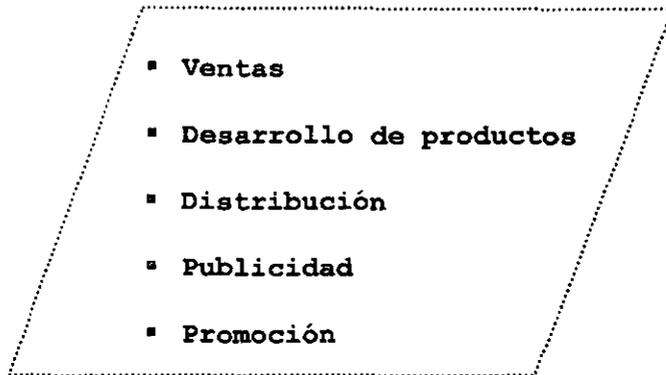
- ✓ Selección adecuada de los proveedores
- ✓ Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante.
- ✓ Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- ✓ Determinación del punto de pedido y de reorden.
- ✓ Comprobación de precios.

**EL CONTROL DE COMPRAS PROMUEVE LA EFICIENCIA, AL EVITAR:**

- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.*
- b) Adquirir materiales de baja calidad.*
- c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.*

**\* CONTROL DE MERCADOTECNIA**

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia, comprende áreas tales como:



Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para:

- < Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- < Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- < Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- < Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:

- ❖ *Planeación de producción*
- ❖ *Inventarios*
- ❖ *Compras*
- ❖ *Investigación y desarrollo*
- ❖ *Tráfico*
- ❖ *Innovaciones en planta y equipo*
- ❖ *Finanzas: expansiones, fusiones, entre otros.*
- ❖ *Determinación de las necesidades de efectivo.*
- ❖ *Necesidades de planta y de recursos humanos.*

### **\* CONTROL DE VENTAS**

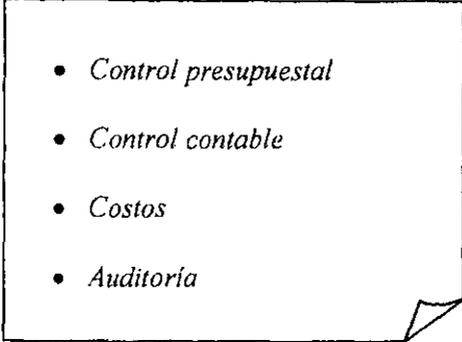
Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema es medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas y adoptar las medidas

tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas y reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

#### **\* CONTROL DE FINANZAS**

*Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.*

*Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros, comprende cuatro áreas.*

- 
- *Control presupuestal*
  - *Control contable*
  - *Costos*
  - *Auditoría*

### **\* CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas del personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría administrativa.

#### ***Auditoría Administrativa***

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con el análisis y en la interpretación de la información

estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan a continuación; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.<sup>13</sup> Por ejemplo, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, motivación, sueldos, salarios, higiene y seguridad.

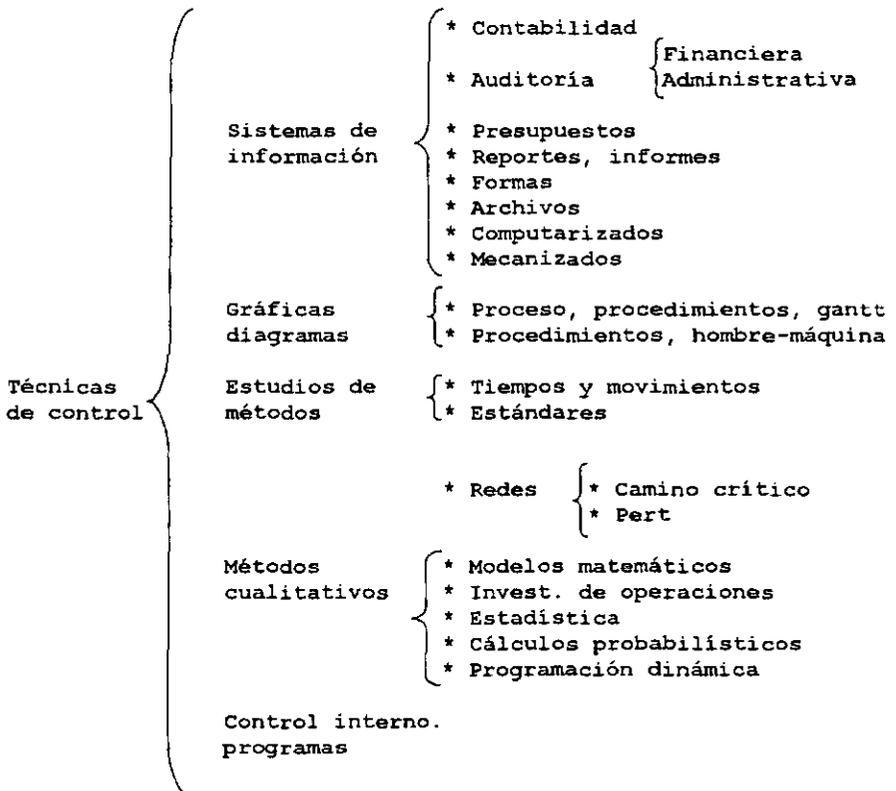
---

<sup>13</sup> *Ibid.* Pág. 194.

## 1.6. TÉCNICAS DE CONTROL (Controles)

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

### Técnicas más usuales



# CAPÍTULO II

**CALIDAD**

## 2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CALIDAD

La calidad se puede definir como: *“El conjunto de las aspiraciones de los individuos que tienden hacia el bien común, respaldadas por los factores económicos, políticos, sociales y culturales, de tal forma que se logre la superación del nivel de vida del individuo, dentro del marco de la responsabilidad conjunta y de las normas institucionales y democráticas de la comunidad”*.<sup>14</sup> Este enfoque global de la calidad tiene varias acepciones mismas que se mencionan a continuación:

### ***CALIDAD DEL AMBIENTE***

La calidad del ambiente no parte en sí de los recursos con que se cuenta, sino más bien de la correcta utilización y aprovechamiento de los mismos. En el momento en el cual el hombre abusa, desperdicia o dirige su explotación hacia fines que lesionan la comunidad, se puede hablar de mala calidad en la utilización del ambiente. Otro tanto sucede cuando desvía la sabiduría de la renovación y conservación del ambiente, motivado por factores de egoísmo o de lucro.

## ***CALIDAD DE LOS BIENES***

Los bienes producidos deben responder a una necesidad real del consumidor. De las características investigadas nacen las especificaciones, normas y procedimientos, trayendo como consecuencia la calidad del diseño o la conformidad entre la necesidad del cliente y lo que se proyecta a un precio determinado; la calidad de concordancia o el grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido; la calidad de uso o grado en el cual el producto cumple con la función, cuando el consumidor así lo requiere y la calidad del servicio posventa o atención que se presta al cliente en mantenimiento, servicios, reclamos, garantías y orientación en el uso.

## ***CALIDAD DE LOS SERVICIOS***

La calidad de los servicios se refiere a: La calidad de la educación impartida y el nivel de respuesta en el desarrollo posterior teórico y práctico del individuo; la calidad en la utilización del ocio y tiempo libre, con el fin de que se produzca un verdadero descanso y distracción; la calidad de los

---

<sup>14</sup> SAAVEDRA, Eduardo: "El control total de la calidad": Editorial Legis, México, 1991, Pág. 4.

denominados servicios públicos o los que toma bajo su cargo el estado, por considerarlos prioritarios y de interés nacional.

### ***CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN***

En cada uno de los niveles se tiene que contar con un sistema eficiente y dinámico que permita el desarrollo de las políticas y objetivos del país o de una empresa. La calidad de la administración supone la correcta utilización del sistema, llevándolo al logro de los objetivos comunitarios y empresariales propios de la nacionalidad; también implica aceptar el control como algo inherente al proceso, utilizando el autocontrol como medio de corrección interno en el ciclo de las decisiones.

### ***CALIDAD DEL HOMBRE***

La calidad del hombre como ser viviente no corresponde a la parte biológica de constitución, sino al desarrollo intelectual y a la incidencia en los principios éticos y morales, constituyéndose en la base humana de sus actuaciones, el hombre como tal es el centro del universo artífice de los

resultados. Por tanto, en sus manos está la aplicación de los principios y preceptos que llevan al éxito del sistema.

### ***CALIDAD DE VIDA***

La integración armónica de las anteriores consideraciones tiene como resultado que se pueda hablar de una calidad de vida o, en otras palabras, que se puede pensar y decir que para el hombre vale la pena y se justifica vivir.

## **Antecedentes de la calidad**

### ***Calidad Artesanal y Cultural***

Durante muchos años, la calidad estuvo profundamente unida a la concepción cultural y social de los pueblos; es decir, a los principios familiares, éticos, religiosos y sociales que acompañaban el desarrollo comunitario y económico de la nación. Eran, sin embargo, los fundamentos ancestrales los que privaban en el momento de definir acerca de la calidad. Por tanto, para nuestros antepasados el término o su aplicación emanaba de

sus propias actuaciones y se confrontaba con los valores de la comunidad a la cual se pertenecía.

Por ejemplo, si a uno de nuestros ancestros le hubiera preguntado qué entendía por calidad, la definición la hubiera dado en términos de lo que no estuviera en contra de sus principios morales, los cuales estaban cimentados en la religión y la familia. El individuo, entonces, producía bienes, servicios o manifestaciones culturales, bajo normas de calidad muy estrictas, pues era él mismo, y la comunidad en la cual vivía, los que en última instancia usaban y juzgaban el producto de su trabajo.

Se puede hablar, entonces de una calidad en términos artesanales, pues en todos los campos el artífice era un verdadero artesano, el cual cuidaba con profundo recelo y respeto lo que hacía: *“La calidad se producía por el hombre y para el hombre”*.<sup>15</sup> Esta primera etapa sucede desde que los indígenas aparecieron en América, hasta mediados del siglo XIX y más propiamente hasta el decenio del 50, época en la cual se produce un cambio en las costumbres y comienza una nueva era.

### *Calidad Industrial*

En la década de los 50's en Estados Unidos se consolida el proceso de la industrialización y aparece la planeación y desarrollo industrial. Este fenómeno lleva implícita la calidad, por cuanto el proceso de fabricación es el resultado del manejo de variables tecnológicas y de las características solicitadas por el usuario. En tales circunstancias, la calidad se fundamenta en la comprobación de las especificaciones, con el fin de controlar las variables de origen, cumpliéndose para ello tres condiciones:

1. Que los operarios comprendan las especificaciones;
2. Que puedan medirlas;
3. Que al comprobar lo deseado con lo realizado tomen la decisión de aceptar o rechazar.

La inspección hecha se convierte en una función primordial de los sistemas de fabricación, por cuanto garantiza el cumplimiento de las especificaciones previamente pactadas y permite la corrección inmediata del proceso y el producto.

---

<sup>15</sup> Ibid. Pág. 135

### *La Función de calidad y la estadística*

A principios de la década de los 60's se integran dos elementos nuevos de la calidad. El primero de ellos se relaciona con el conocimiento y aplicación en el medio de la calidad como una función independiente de producción con objetivos y estrategias propias, aglutinando muchos de los puestos de inspección y responsabilizándose en gran medida por la calidad de los productos o por lo menos por el control de los mismos. El segundo elemento se refiere a la utilización de la estadística como una herramienta fundamental que mide la variación de los procesos o cambia el modelo de control estático o correctivo por uno dinámico, preventivo y evaluativo.

Acompañan en esta década a los elementos teórico-prácticos anteriores, tres complementos básicos de la calidad: La normalización como sistema que permite el estudio a nivel nacional de las normas privadas u oficiales; las primeras leyes sobre control oficial de calidad; Los intentos por crear asociaciones de profesionales en la materia.

Parece una década muy promisoriosa para la calidad, pues se establece el fundamento teórico y su aplicación; sin embargo, el problema más grave surge del divorcio que se comienza a palpar entre los que responden por la cantidad y los que responden por la calidad.

### ***La calidad y el consumidor***

A principios del decenio de los 70's, se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos que sobre la calidad se venían experimentando en los países desarrollados. En primer término se integra al consumidor como un fundamento esencial para el logro de los objetivos de la calidad; éste tiene que ver con las necesidades o características del producto, las cuales se convierten en especificaciones técnicas o normas de empresa. Indudablemente, el modelo rompe con la tradición de ver en la calidad el resultado lógico e incontrovertible del sistema de producción, para colocarla en las manos del verdadero dueño, el consumidor.

En segunda instancia, la responsabilidad por la calidad está en manos de todos los integrantes de la organización; es integral a la cadena

conformada por todo el sistema, lo que permite el aseguramiento de la misma, del producto o servicio, teniendo en cuenta el aspecto económico; es decir, el costo, la ganancia y el valor de uso o de cambio.

En la tercera instancia comienzan a llegar las ondas de una realidad palpable, sobre la cual están construyendo su imperio de desarrollo los Japoneses, la calidad. Ante este hecho, los escépticos de la teoría se preguntan por el experimento práctico que está golpeando amenazante a sus industrias, recordándoles que les van a quitar los clientes cautivos.

A nivel nacional se estructuran los criterios sobre la legislación oficial de normas y calidades, se dan los primeros pasos para poner en práctica la metodología y se crean las asociaciones de control de calidad, agrupando a los profesionales, las empresas y los curiosos de la calidad.

### ***La calidad como una estrategia de perspectiva***

La década de los 80's se convierte en la estrategia de perspectiva para la calidad, y a ella se une un nuevo concepto en nuestro medio: la necesidad de desarrollar una filosofía participativa como una estrategia gerencial. En

otras palabras, hacer que la gente participe en la toma de decisiones y tanto ésta como la participación estén respaldadas por la calidad.

Sin embargo, está gestándose un nuevo enfoque, el del gerente comprometido con la calidad, en parte motivado por la importancia práctica demostrada por la competencia nacional e internacional y en parte por la toma de conciencia que está surgiendo en el continente Americano. Sobre la importancia del tema, es posible que el resto de la década se emplee en consolidar la dirección participativa y la necesidad de responsabilizarse por la calidad en todos los aspectos de la compañía.

### *La calidad en la década del los 90's*

Fenómenos como la internacionalización de la economía y el establecimiento de una nueva competencia basada en la cooperación entre el estado y las empresas, el beneficio social de las utilidades, el empresario innovador, el gerente participativo y la economía del mercado cimentado en la calidad y la productividad, cambiarán los derroteros del desarrollo empresarial. Así, la década de los 90's fue la de los grandes desafíos y las confrontaciones comerciales a nivel mundial.

- ◆ La consolidación del mercado común Europeo permitirá que éste se convierta en uno de los bloques más importantes, en el cual sobrevivirán las mejores empresas.
  
- ◆ Los tratados comerciales entre los Estados Unidos, Canadá y México harán posible la creación de un mercado sin restricciones, con énfasis en la cooperación y la investigación.
  
- ◆ Los avances tecnológicos y comerciales del Japón apuntan hacia la consolidación de su liderazgo y el desarrollo de las regiones cercanas.
  
- ◆ Países del suroeste asiático como: Corea, Hong Kong, Taiwan, Singapur, India, Indonesia, Tailandia, Malasia y Filipinas, darán como resultado que el próximo siglo se denomine, el siglo del comercio en el Pacífico, debido a la calidad de sus artículos.

- ◆ El despertar de China, con la apertura a Occidente y la estrategia de colocar al cliente por encima de los factores políticos, permitirá una amplia participación en la economía mundial.

Todo lo anterior nos plantea la necesidad de emplear el concepto sobre la calidad, si queremos estar en el intrincado mundo de la nueva competencia.

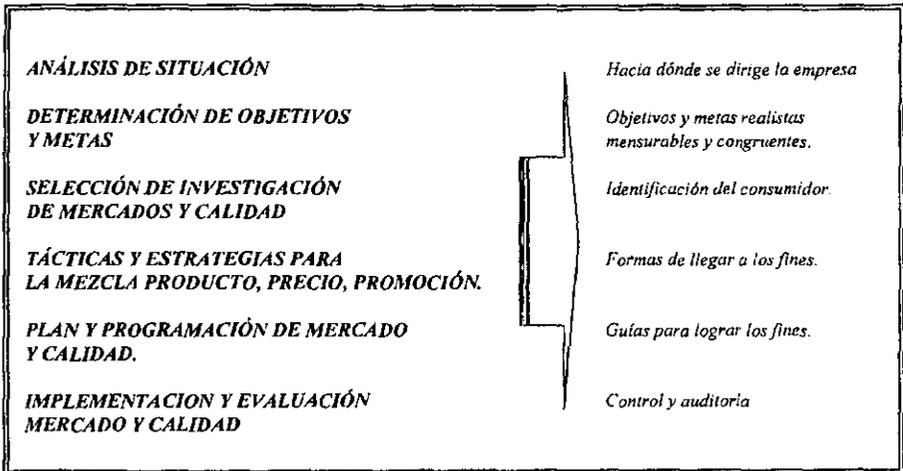
## **2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD**

La gerencia de la empresa tiene que planear con anticipación sus actividades, para lo cual define la misión de la organización, establece las metas a largo plazo y decide sobre las estrategias para lograr esas metas; la planeación estratégica es una responsabilidad de la alta gerencia y sirve de guía a las actuaciones de toda la organización. La visión, especialmente de largo plazo, la responsabilidad por la seguridad económica y social de la empresa y la comunidad deben ser planteadas muy claramente por la dirección de la empresa. Una actuación aislada de un departamento o persona, que tienda a la pérdida de un mercado por problemas de entrega, calidad o precio, no debe desestabilizar la política de la compañía.

### ***El proceso de la planeación estratégica***

A partir de la misión de la empresa definida por la gerencia, se hace un análisis del pasado y un diagnóstico del entorno actual de la empresa, con el fin de establecer los objetivos y compararlos con las proyecciones futuras, esto lleva a tomar decisiones y acciones estratégicas. La evaluación final permite retroalimentar el sistema total y corregir, si es el caso, las

desviaciones de los fines y objetivos previamente planteados. Los diferentes pasos del proceso de la planeación estratégica se presentan a continuación:



## **2.3. GESTIÓN DE CALIDAD POR TODA LA EMPRESA**

Es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa. El planteamiento es similar al método que se utiliza para establecer y cumplir los objetivos financieros. Antes de profundizar en la gestión de calidad, se analiza la gestión de finanzas.

En el lenguaje de las finanzas, los planes se llaman presupuestos y la unidad de medida es el dinero. Cuando se hace bien, se llega a los presupuestos (de ventas, beneficios, gastos, capital) por medio de una amplia participación de todos los niveles. El resultado final son los objetivos financieros para todos los niveles.

Estos planes incluyen subplanes en forma de calendarios, delegación de la responsabilidad, formación del personal, entre otros.

Finalmente, la planificación provee la motivación sistemática para estimular a las personas que cumplan los objetivos. La motivación se realiza por medio de sistemas de calificación por méritos, e incentivos.

### *La Aplicación a la Calidad*

Una vez analizadas las finanzas en la gestión de calidad, se sugiere contemplar los siguientes conceptos:

- \* Establecer las políticas y objetivos.
- \* Establecer los planes para cumplir los objetivos previstos.
- \* Proveer los recursos que hacen falta para llevar a cabo los planes.
- \* Establecer controles para evaluar los progresos con respecto a los objetivos y para actuar adecuadamente.
- \* Proveer la motivación necesaria al personal para cumplir los objetivos de calidad.

La razón básica de adoptar la gestión de calidad es que las empresas que lo han hecho obtienen mejores resultados que las que conservan los métodos antiguos.

Una empresa que cuente con la gestión de calidad debe crear un comité de calidad para toda la empresa, el comité de directores de alto nivel sirve

para establecer y coordinar básicamente, (estos comités abundan en las empresas japonesas importantes) típicamente, el presidente del comité es el presidente de la empresa o el vicepresidente ejecutivo, el resto de los miembros son los jefes o gerentes de cada área de la corporación.

En muchas empresas la sugerencia para crear un comité de calidad para toda la empresa, surge de los directivos medios y no de los altos directivos, ya que la experiencia ha demostrado que esas recomendaciones, aunque procedan de los directores medios, son bien recibidas por los altos directivos, sin embargo, en empresas muy grandes, la creación de un comité a nivel de corporación es todavía muy rara en Estados Unidos, (a mitad de los años 80's) en Japón, los comités corporativos de calidad son muy frecuentes en empresas industriales.

Una vez que está organizada y funcionando la gestión de calidad, el papel del comité respecto de la calidad es similar al papel del comité financiero, es decir, coordinar el establecimiento de los objetivos, así como preparar los planes para llevar a cabo los objetivos y revisar los progresos, además de revisar la aplicación del sistema de recompensas.

Es responsabilidad del comité establecer la política de calidad y crear la infraestructura necesaria para que funcione el sistema en toda la empresa.

## 2.4. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

“La calidad debe ser lo primero en la compañía; ello produce buenos productos a bajo costo, con alta productividad, y mantiene los mercados internos y externos.

El aseguramiento de la calidad significa que un consumidor puede comprar un producto con la confianza de usarlo durante un tiempo a satisfacción completa”<sup>16</sup> J. Juran. El aseguramiento implica la aplicación de los siguientes conceptos:

- ◆ La compañía debe asegurar la calidad respetando las necesidades del consumidor.
- ◆ Para los mercados de exportación, debe conservarse el mismo principio anterior, es decir, respetar los requisitos del consumidor.
- ◆ La alta gerencia debe reconocer la importancia del aseguramiento de la calidad y estar convencido que se cumplan los objetivos y metas.
- ◆ La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en el diseño y manufactura.

***El proceso de aseguramiento se basa en:***

- *La inspección debe estar orientada hacia el aseguramiento de la calidad.*
- *La calidad debe ser constituida dentro de cada proceso.*
- *El aseguramiento de la calidad debe poner especial énfasis en el desarrollo de nuevos productos.*

Es importante tener en cuenta la necesidad de llevar a cabo un estudio a fondo sobre los reclamos que se suscitan en la compañía, recordando que existen reclamos potenciales en razón que el consumidor no siempre reclama al respecto. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta:

- ❖ Información sobre reclamos que tiende a desaparecer en la compañía.
- ❖ La velocidad de desarrollo y el buen nombre de la compañía cambia con buenos productos.
- ❖ Determinar un periodo de garantía.
- ❖ El pago de indemnizaciones se debe establecer en el contrato.
- ❖ Establecer estaciones de servicio.

---

<sup>16</sup> Op. Cit. Pág. 150.

- ❖ Se deben entregar manuales al usuario y hojas de comprobación.
- ❖ Proveer partes por largos períodos.
- ❖ Con el propósito de prevenir la repetición de reclamos, la empresa debe utilizar el ciclo de la calidad y el estudio de causas y síntomas, que perturben la mala calidad.
- ❖ La organización para el aseguramiento de la calidad implica la preparación detallada de los planes de calidad y posteriormente la revisión en cuanto a si los planes son adecuados y si éstos se están cumpliendo. La estructura organizacional con sus funciones puede reunirse en los términos presentados a continuación:

- a) Inspección
- b) Comprobación y estadística
- c) Auditoría de sistemas
- d) Auditoría de productos
- e) Reportes de ejecución
- f) Ingeniería de control de calidad
- g) Ingeniería de confiabilidad

### ***El compromiso gerencial con la calidad***

La responsabilidad por la calidad será una realidad en la medida en que el término deje de ser un lema (slogan) y tanto la gerencia, como los trabajadores la deben de tomar como una responsabilidad. Sin embargo son múltiples los obstáculos por salvar, con el fin de convertir los propósitos de buenas intenciones en realidades palpables. Afortunadamente ya existe una generación de gerentes comprometidos con la calidad, los cuales son vistos con curiosidad por sus colegas, por presentar a las empresas prósperas o líderes en el mercado.

La calidad no puede concebirse sin una aceptación y adhesión de todo el personal de la empresa. El mercado impone sus exigencias de calidad, precio y plazo que no es posible eludir; desde el director general hasta el más modesto empleado de alguna manera colaboran para dar satisfacción al cliente final, si no fuera así su trabajo no sería necesario. Por otra parte, el concepto de próximo cliente aclara esta idea de que siempre se trabaja para algo y para alguien.

Pero hay más, el compromiso del empleado no debe limitarse a hacer bien su trabajo; debe aportar también todas aquellas ideas que sean útiles al quehacer diario, sea suyo o de sus compañeros de trabajo.

- < ***La calidad es, siempre, el resultado de una actitud positiva ante el trabajo.***
- < ***El cliente no aprecia la calidad de los productos, sino la que él recibe con el suyo.***

## **2.5. LA REVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN CASA Y EN EL EXTRANJERO**

Hay muchas diferencias entre las actividades de control de calidad en el Japón y las realizadas en Estados Unidos y Europa, esto se debe en parte a las características socioculturales de cada nación.

Las actividades de control de calidad no puede desarrollarse dentro de un vacío sociocultural, sino que se realizan dentro del marco de diversas sociedades y culturas.

Se hace mucho hincapié en el profesionalismo y la especialización. Por lo tanto, los asuntos de control de calidad llegan a convertirse en campo exclusivo de los especialistas. Cuando surgen dudas acerca del control de calidad, las personas que pertenecen a otras divisiones no reaccionan. Se limitan a remitir los problemas a los especialistas en control de calidad.

En los países Occidentales, cuando un especialista se vincula a una empresa, pasa directamente a la división de círculos de calidad; con el tiempo se convierte en jefe de una subdivisión, posteriormente de la división de círculos de calidad. Este sistema es bueno para producir especialistas, pero

desde el punto de vista de la empresa en general es más probable que forme personas de visión limitada.

Para bien o para mal, en Japón hacen escaso hincapié en la especialización. Cuando un ingeniero se vincula a la empresa, empieza a rotar entre las distintas divisiones, como diseño de manufacturas y círculos de calidad y a veces algunos ingenieros pasan a la división de mercadeo. El sistema no crea profesionales de la más alta competencia, pero me parece que la especialización es un legado del antiguo sistema de los gremios. La gente tiene capacidades muy grandes y la especialización no suele reconocerlas.

Se ha dicho que Japón es una sociedad vertical con una buena relación entre los de arriba y los de abajo. Proporcionalmente con esta fuerza existe una debilidad en la relación horizontal. En las organizaciones comerciales japonesas, las divisiones que participan directamente en las actividades comerciales como, manufactura, diseño, mercadeo y compras, suelen ser fuertes pero las divisiones administrativas como la de círculos de calidad son relativamente débiles.

En Estados Unidos y Europa los sindicatos laborales tienen una organización funcional. Por ejemplo, un astillero en Inglaterra tiene 45 sindicatos, el sindicato de soldadores y el de plomeros. Si el sindicato de soldadores hace huelga, puede detener la operación de todo el astillero aunque los 44 sindicatos restantes no estén en huelga. En un caso extremo, una huelga no autorizada por el sindicato puede obligar al astillero a cerrar. Este sistema también es un legado del antiguo sistema gremial, y es sencillamente arcaico.

En Japón, la mayoría de los sindicatos abarcan toda la empresa. En las industrias japonesas los trabajadores hábiles reciben capacitación en diversas especialidades y se forman empleos multifuncionales. Esto no es imposible en Estados Unidos y Europa, donde los sindicatos funcionales son demasiado fuertes.

### 3.1. DEFINICIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia.

Las normas industriales japonesas definen así el control de calidad: “Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y se llama control de calidad estadístico”<sup>17</sup>

Kaoru Ishikawa: “Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”<sup>18</sup>

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

---

<sup>17</sup> ISHIKAWA, KAORU: ¿ Qué es el Control de Calidad? : Editorial Norma, México 1986. Pág. 40.

<sup>18</sup> Ibid. Pág. 40

A continuación se mencionan algunos puntos relacionados con el control de calidad:

I. Hacer control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores, no se trata sólo de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales. Las normas industriales japonesas no son perfectas, los consumidores no siempre estarán satisfechos con un producto que cumpla con estas normas. Sin embargo, debemos recordar que sus estas normas son un buen parámetro para llegar a la calidad.

Aun cuando se modifiquen las normas industriales, éstas generalmente no se mantienen al día con los requisitos de los consumidores.

II. Debemos hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor. Hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores enviándoles sus productos. Llamémoslo un tipo de operación de salidas de productos. Por lo que se propone un sistema de entrada de mercados donde los requisitos del consumidor sean de primordial importancia. En términos prácticos, se propone que los fabricantes estudien las opciones y requisitos de los consumidores y que los tenga en cuenta al diseñar, manufacturar y vender

sus productos. Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores. Como dice el refrán: el consumidor “es rey”, el que paga manda, es él quien tiene derecho de escoger los productos.

**III.** Es importante la interpretación que damos a la palabra calidad: Calidad del producto, del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, del área, de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos, etcétera.

El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

Por muy buena que sea ésta, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. En otras palabras no podemos definir la calidad sin tener en cuenta el precio. Esto cobra importancia al planear y diseñar las cualidades del producto. No se puede hacer control de calidad que haga caso omiso del precio, las utilidades y el costo.

Lo mismo puede decirse del volumen de producción. Si una fábrica no puede dar cifras para la cantidad producida, la cantidad de desechos o el número de defectos o de correcciones necesarias, no podrá determinar su

porcentaje defectuoso, ni la tasa de correcciones. Una oferta insuficiente de un producto que tiene demanda será perjudicial para los clientes. Una oferta excesiva significa desperdicio de mano de obra, materias primas y energía.

El control de costos y el control de calidad son dos caras de la misma moneda, para hacer un buen control de costos aplicar un buen control de calidad. Hay que tener ahínco por ofrecer un producto de calidad, precio y cantidad justas.

Después de la guerra se introdujeron a Japón muchos métodos de control, pero ninguno comparable con el control de calidad en cuanto a su capacidad para arraigarse firmemente, para aplicarse en su totalidad, alcanzar el éxito y después exportarse al Occidente, aprovechando al máximo las características del control de calidad japonés, los productos de ese país alcanzaron la mayor calidad del mundo y lograron exportarse a diversos países.

# CAPÍTULO III.

EL CONTROL DE  
CALIDAD

### 3.2. VENTAJAS DEL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad cobra mayor importancia a medida que progresa la industria y se eleva el nivel de civilización, a continuación se mencionan algunas ventajas.

- a) Mejoran la salud y el carácter corporativos de la empresa: Todas las compañías deberían de tomar este punto con mucha seriedad. Por ejemplo, Japón ha entrado en un período de crecimiento económico sostenido pero menos acelerado. Muchas empresas, consideran que deben comenzar desde el principio y utilizar los círculos de calidad para fortalecer su salud y carácter corporativos.
- b) Combinan los esfuerzos de los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema corporativo. Es necesario que tanto los empleados como las áreas de la empresa, participen activamente uniendo esfuerzos.
- c) Establecen un sistema de garantía de calidad, se gana la confianza de clientes y consumidores.

- d) Se alcanza una mejor calidad y se desarrollan nuevos productos. Muchas empresas hablan del desarrollo de la creatividad o de la generación de tecnología y su mejoramiento.
  
- e) Establecen un sistema administrativo que asegura utilidades en momentos de crecimiento lento y que puede afrontar diversas dificultades.
  
- f) Se protegen los recursos humanos al suministrar lugares de trabajo agradables, además de que es el recurso más importante de la empresa.
  
- g) Los métodos estadísticos son la base de los círculos de calidad, por lo tanto es necesario que todas las áreas de la empresa los dominen y utilicen, se sugiere una capacitación constante.

### 3.3. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO

Uno de los grandes problemas que ha llevado a la empresa y su gerencia a olvidarse o relegar a un plano secundario a la calidad, es la creencia y convencimiento de que es costosa, no trae beneficios y está en contra de la productividad y de las normas de mercadotecnia. Es alarmante escuchar las frases como: “Lo quiere rápido o bien hecho”, “está muy caro, por lo tanto disminuya la calidad”, “tenemos que recortar personal y por ende acabemos con la investigación”, “los clientes molestan demasiado y les están dando lo mejor”, “nuestra empresa no necesita calidad, lo que necesita es producir y vender”, “por esta vez saque el producto así, luego veremos qué pasa”, el gobierno tiene la culpa de la baja calidad pues no cuenta con suficientes controles, lo que necesitamos es que nos protejan de los productos importados, el país está muy mal y por eso quebramos la evasiva es: “siempre lo hemos hecho así”, “en otros países funciona, pero en éste no”, “nuestros empleados tienen muy bajo nivel y eso es importante aquí”, “en otras empresas se pueden aplicar las técnicas de control de calidad, nuestra empresa es otro caso”, “es pura teoría, la práctica es otra cosa”. Todas estas frases y muchas otras han creado la doctrina de *anticalidad*, la que mucha gente se ufana de practicarla, sin tomar cuenta que con ello están desechando

cualquier posibilidad de mejora o cambio y que paulatinamente están enterrando sus compañías.

A los escépticos e incrédulos de la calidad es necesario demostrarles con sus propios argumentos, que como lo están diciendo o haciendo conlleva un alto riesgo y en el fondo contradice sus propias creencias y aspiraciones: *No hay peor ciego que el que no quiere ver*. Sin embargo, no existe peor argumentador que aquél que se desanima al primer intento y no utiliza nuevas armas de su opositor para convencerlo. Algunas de las circunstancias que rodean tales acontecimientos se mencionan a continuación:

## **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

Cuando se habla de calidad como meta interna dentro de una compañía, ésta se propone hacer las cosas bien desde la primera vez. Esta mejora en la calidad no sólo trae como consecuencia que el producto cumpla con las especificaciones, sino que al hacerlo bien a la primera, se evita reprocesos. Si usted tiene que reprocesar un 10% de su producción porque la primera vez quedó defectuosa, su productividad es un 10% menos eficiente.

Cuando se quiere alcanzar y sostener la calidad de un producto o servicio es necesario normalizar y mejorar el proceso. La normalización incrementa la uniformidad de los productos, reduce los errores y las pérdidas de tiempo del operario y de la máquina, disminuye los desperdicios y mejora la utilización de los materiales; todo ello incrementa la productividad de la empresa, reduce los costos y hace que la gente se sienta más satisfecha en su puesto de trabajo.

Si una empresa tiene un 12% de su producción defectuosa y lo considera como un estándar, está aceptando que por cada 100 unidades que produce paga por 88 buenas y 12 defectuosas, la gente se acostumbra y ve normal esta situación. Sin embargo, si mediante un plan de mejoramiento de calidad se logra reducir el porcentaje de defectuosos en un 5% automáticamente incrementa la productividad en un 7%, adicionalmente si de este 7% y el 4% era debido a fallas externas o que llegaban a manos del consumidor, tendrá un 4% de consumidores satisfechos que vuelvan a comprar y no hablen mal de la compañía; *la calidad es la mejor estrategia para incrementar la productividad.*

Qué es calidad: Es satisfacer los requerimientos del producto diseñado y elaborado con las normas apropiadas.

Por ejemplo: Un cliente necesita un cristal para ser instalado en un piso cuarenta y uno, el cual debe ser capaz de resistir si un hombre salta encima de él; otro cliente requiere de un cristal especial de cierta fragilidad para pruebas con una cámara de cine.

La resistencia del primero no puede ser de menor calidad que la fineza del segundo. Cada uno debe ser conveniente para sus propósitos, satisfacer los requerimientos necesarios y cada uno debe ser diseñado o fabricado apropiadamente. Por lo tanto el primer cristal deberá impedir que una persona se haga daño al caer, evitando un accidente o aun frustrando un suicidio.

## En dónde está faltando calidad

A veces es más fácil entender lo que es calidad por su ausencia, que por su presencia. Si a diario se lucha, como en un encuentro de fútbol, en lugar de un comportamiento planeado, entonces es probable que se tenga un sistema gerencial de calidad. Si una y otra vez el producto casi cumple con lo requerido y la actitud de los empleados es del "*ahí se va*" o continuamente hay pretextos, modificaciones, reprocesos y desviaciones, es que hay una muy pobre dirección o gestión de calidad.

Una segunda indicación de la ausencia de calidad en donde hay reparaciones continuas, casi como si las políticas de la compañía fueran no hacerlo bien la primera vez. Si se contara con recursos ilimitados, por ejemplo: Construir una casa que no cumpla con los requerimientos y luego ofrecer ponerla bien para elevarla a un nivel aceptable de calidad sin cargos extras.

Al final del día, si no hubiera problemas de tiempo, el cliente podría decir que ahora era indudablemente un producto de calidad, pero, ¿cuánto

habría costado construir la casa? Terminarla a tiempo y los costos son por ende parte de la calidad real. Hacerlo bien la primera vez se conoce también como prevención, en lugar de hacer seguimiento para correcciones y curas.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ROTHERY, Brian: "Iso 9000 La Norma y su Implantación": Editorial Panorama, México, 1998, Pág. 25.

### 3.4. GENERALIDADES ISOS 8402,9000,9004,9001,9002,9003.

En 1987 la ISO (International Organization for Standardization) publicó las primeras cinco normas internacionales de calidad, conocidas como las normas ISO 9000. En sus anuncios de ese tiempo, describían las nuevas normas como “el refinamiento de todos los más prácticos y genéricamente aplicables principios de sistemas de calidad y la culminación de acuerdos entre las más avanzadas autoridades en estas normas como la base de una nueva era en la administración de la calidad”.<sup>20</sup>

*ISO 9000 es:* un sistema para administrar la calidad y como normas de aseguramiento de calidad dentro de un ambiente manufacturero. Suministra la información necesaria para tomar las políticas de la gerencia o el aseguramiento de calidad, genera la evidencia de pruebas, que un comprador puede requerir, de que el sistema de calidad es adecuado y de que el producto cumple con las especificaciones dadas, cualesquiera que éstas sean.

La norma tiene implicaciones para la industria manufacturera y en particular, para fabricantes que quieran llegar a los mercados del mercado común europeo. Tiene también implicaciones sobre las relaciones entre

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

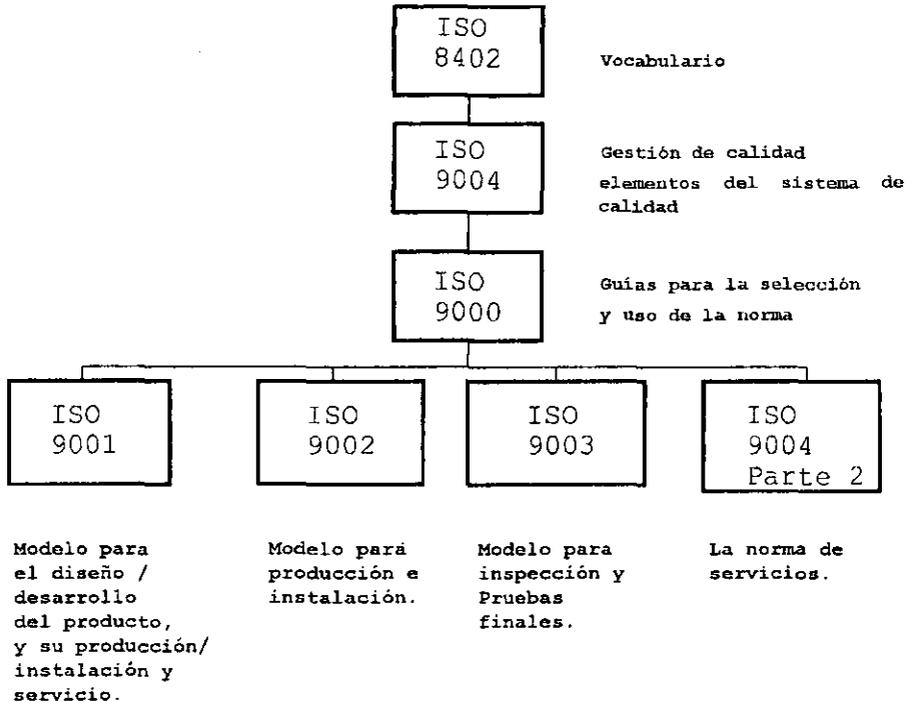
fabricantes, sus clientes, proveedores y vendedores. Por otra parte, la norma significa un número específico de ventajas para el fabricante, en adición al logro del status y certificación. Entre ellas podríamos listar las siguientes:

- Mejoramiento en la elaboración, productividad, calidad gerencial y calidad en el trabajo.
- Reducción de desperdicios, reprocesamiento y chatarra.
- Más orden y limpieza.
- Mejoras en la comunicación y moral del personal.
- Mejoras en la relación cliente-vendedor.

---

<sup>20</sup> Ibid., Pág. 39.

## Panorámica de las normas de la serie ISO 9000



### ISO 8402 Calidad - Vocabulario

Este es un documento de doce páginas en tres lenguas, es la norma internacional que define los términos usados en todas las ISO serie 8000, con el fin de que haya mutua comprensión en las comunicaciones internacionales. Su primer término es calidad, definida como: *La totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de*

*satisfacer las necesidades del cliente.* La palabra calidad no se usa para definir o expresar excelencia en términos comparativos. Si por ejemplo, un cliente requiere que se le fabriquen alimentos chatarra de acuerdo con especificaciones exactas, una respuesta correcta, tal como se definen dichas especificaciones, sería una respuesta de calidad.

El vocabulario continúa describiendo términos tales como grado o clase, calidad, políticas, dirección, aseguramiento, control, sistema, plan, auditoría y el importante concepto de rastreabilidad. También define no conformidad y especificaciones.

## **ISO 9000 Gestión y normas de aseguramiento de calidad**

### *Guías para su selección y uso*

*La ISO 9000 y la 9004 nos ayudan a preparar nuestros sistemas gerenciales internos de calidad y a seleccionar el modelo específico con base en la 9001, 9002,9003 y desde ahora la 9004 parte 2 (servicios).*

*La diferencia entre la norma 9000 y la 9004 es que la 9000 nos ayuda a entender los conceptos de calidad y a seleccionar el modelo apropiado(9001,9002 ó 9003), mientras que la 9004 es una extensión de la 9000.*

*He aquí otra forma de ver estas normas:*

#### ***ISO 9000, 90004***

*Dos normas que ayudan a diseñar el sistema internamente y a escoger un modelo del 9001,9002 ó 9003, si uno lo requiere.*

#### ***ISO 9001, 9002, 9003***

*Tres modelos de sistemas de diferente rigidez para presentarlos externamente en situaciones contractuales o no contractuales.*

*Esto se presta a confusiones porque uno puede usar la 9000 y la 9004 para el sistema gerencial interno de calidad, cuando todo lo que uno necesita internamente es cumplir con la 9001, 9002 y 9003 para el aseguramiento de calidad externo.*

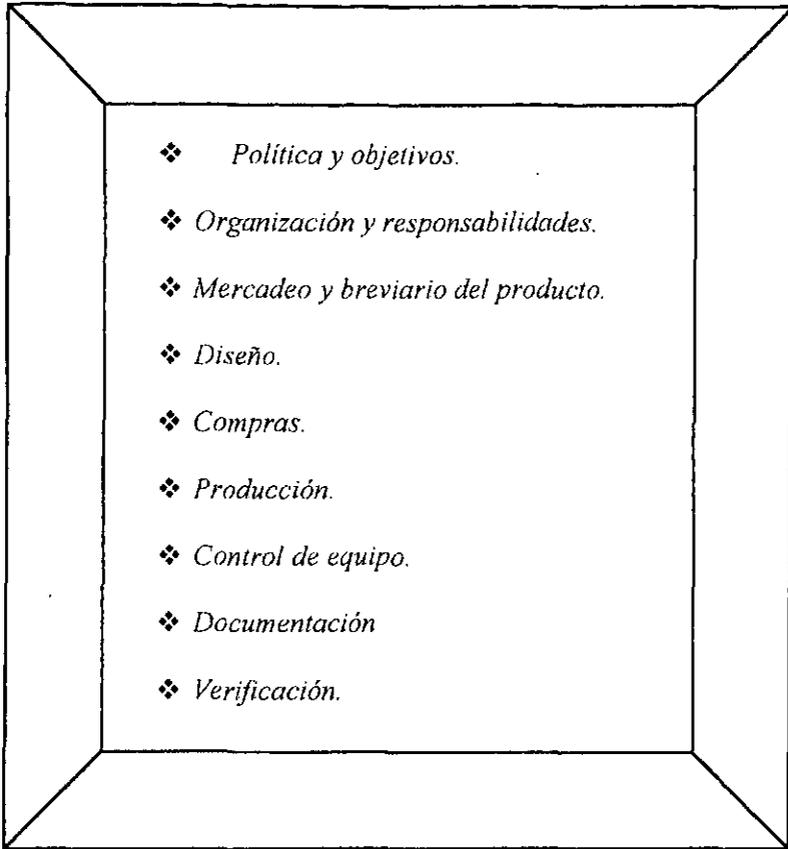
### ***ISO 9000. (Manual de calidad)***

*El contenido de la ISO 9000 es un tanto inconsistente. Tal vez la falla está en que la 9000 y la 9004 debieron haberse integrado en solo documento, un documento maestro de control, es un manual de calidad, el cual por sí mismo, representa para el sistema ISO 9000 un sistema de control, de registros y de archivo, es sin duda alguna fundamental para solicitar la certificación.*

### ***ISO 9004.***

*La ISO 9004 es la declaración más exhaustiva de lo que la norma constituye. Hasta se podría decir que un sistema de calidad básico conformado según la ISO 9004, podría ajustarse para que cubriera la 9001, 9002 o la 9003.*

*A continuación mencionamos los elementos básicos del sistema y las políticas recomendadas por la ISO 9004:*



## **ISO 9001**

*Esta es la norma superior. Es para la compañía que desea asegurarle a su clientela que sus productos se conforman con requerimientos especificados durante todas las etapas, que pueden incluir diseño, desarrollo, producción instalación y servicios.*

*Uno de sus elementos da nociones sobre la revisión contractual. Esto es la definición y documentación del contrato, resolución de diferencias procedentes de las ofertas y la evaluación de la habilidad del proveedor (que es la compañía que busca ser aceptada según la ISO 9000 y en que se diferencia de los proveedores de la misma) para cumplir con los requerimientos contractuales.*

*Otro elemento es el control del diseño, el cual incluye planeación, asignación de actividades, organización de las interfases, las entradas y salidas del diseño y la verificación de éste. También cubre cambios de diseño, aprobación y emisión de documentos y control de cambios, así como modificaciones de los documentos.*

*El resto es bastante rutinario, incluyendo identificación y rastreabilidad del producto, control de producción, inspecciones y pruebas.*

*Incluye inspección y medición, la calibración de los equipos mismos de prueba y medición, así como el control de productos inconformes. También se incluye manejo, almacenamiento, empaque y entrega al igual que registros de calidad, auditorías y capacitación.*

### **ISO 9002**

*Es la norma más común para fabricantes y se aplica cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas del producto, es decir contribuyen a los requerimientos del mismo.*

### **ISO 9003.**

*Si se encuentra usted en una situación en la que demostrar su capacidad para efectuar satisfactoriamente inspecciones y pruebas. Aparte de los acostumbrados requerimientos de políticas y estructura organizacional. Lo que necesitará usted es un sistema que incluya control de documentos, identificación y marcado de productos, control de productos que no pase las pruebas especificadas, un sistema de manejo y almacenamiento, técnicas estadísticas cuando sea apropiado y capacitación.<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> Ibid , Pág 46.

# CAPÍTULO IV

LOS MEDIOS  
PUBLICITARIOS

#### **4.1. LA PUBLICIDAD COMO PROCESO ADMINISTRATIVO**

La publicidad es una actividad comercial. Constituye un elemento del proceso de mercadeo que, a su vez, es un componente principal de la estructura comercial de la empresa. Como todos los elementos comerciales de un negocio, la publicidad requiere una gerencia competente y una administración eficaz. Ocurre con demasiada frecuencia que quienes tienen a su cargo la publicidad se concentran profundamente en sus aspectos creativos y convincentes, que pierden de vista el hecho que la publicidad constituye una alternativa opcional entre las actividades posibles del negocio, que su valoración final dependerá a fin de cuentas de cómo contribuyen a la realización de los objetivos de la compañía.

La gerencia de la función publicitaria debe desarrollarse en su marco comercial. Hoy es diferente el concepto y la orientación del proceso comercial y la publicidad tienen que adaptarse a su medio cambiante. Últimamente se ha definido al comercio como la realización de las diversas actividades que dirigen el movimiento de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa.

Actualmente, se procura ante todo proporcionar satisfacción al cliente y realizar los objetivos de la empresa pasando a segundo lugar la producción y distribución de bienes. Más aún, el comercio indica la necesidad de un movimiento continuo y circular de actividades, que empiezan antes de la producción y siguen desarrollándose después de haber entregado los bienes o servicios.

#### **4.2. La publicidad como proceso de comunicación.**

La promoción por medio de la publicidad es esencialmente un proceso comunicativo que requiere el uso de medios de difusión, o sea, de vehículos que transmitan un mensaje simultáneo a un gran número de personas.

El comerciante necesita comunicarse con el consumidor que vaya a comprar su mercancía, con el minorista que vaya a venderla y con distribuidor o mayorista que vaya a impulsarla. Necesita establecer comunicación con las amistades, parientes o líderes de grupo que puedan influir en su consumidor, con los agentes de ventas del minorista que vaya a elegir la venta, con los agentes de los distribuidores que animarán a los minoristas potenciales. Necesita comunicarse con el proveedor que le proporcione los mejores ingredientes, con el operario que repare y recomiende su mercancía, con los competidores a quienes pueda afectar o intimidar su fuerza comercial. Necesita establecer comunicación con el público, porque le interesa demostrarle su formalidad; con el gobierno para acreditarse su honradez y con los accionistas, a quienes debe dar pruebas de capacidad e iniciativa para los negocios.

El sistema de comunicación sirve a dos fines. El primero es proporcionar información a cuantos directa o indirectamente están relacionados con la empresa. El segundo es la persuasión: El comerciante necesita convencer a los clientes no potenciales para que se conviertan en clientes potenciales y a éstos, para que compren su producto o servicio. Hay además una finalidad tercera, que puede considerarse de realidad como requisito previo para las otras dos: Es crear una imagen favorable y un clima propicio para la realización eficiente de las actividades persuasivas e informativas. Sabiéndolo o sin querer, el hombre de negocios diseña un sistema de comunicación para desarrollar estas tareas.

### **4.3. LA CREATIVIDAD COMO HERRAMIENTA DE LA PUBLICIDAD.**

Es evidente la necesidad que hay de creatividad en los mercados en estos días. Son numerosos los productos nuevos que aparecen y son rápidamente sustituidos. La competencia por atraer al consumidor es cada día más intensa. Las empresas tienen que hacer algo más que desarrollar las prácticas comerciales corrientes si quieren conquistar y conservar su participación en el mercado, es necesario que adopten medidas para que sus ofertas se distingan de las de la competencia. La publicidad es uno de los medios por los cuales las organizaciones comerciales intentan lograr ventajas sobre la competencia. Pero hay también limitaciones a la publicidad convencional.

Sin embargo, la creatividad no es únicamente originalidad. Las alucinaciones de un loco son originales, pero difícilmente podrá decirse que son creativas. Tampoco se desarrolla el proceso creativo en el vacío. Hay tres categorías de creatividad, la primera dice: La creación es expresión del estado interno de la persona por ejemplo, los compositores, escultores y escritores creativos entran en esta categoría. La segunda dice: El creador opera principalmente para satisfacer las necesidades y lograr objetivos definidos

externamente, por lo cual pone poco de sí mismo en el producto resultante, pertenecen a esta clase los físicos experimentales, ingenieros, inventores y los científicos investigadores. La tercera, es la combinación de las otras dos, porque el producto se compone tanto de la expresión de la gente, como del esfuerzo de satisfacer las demandas de algún problema externo. Los arquitectos, ejecutores musicales y gran parte del personal publicitario pueden ser considerados como ejemplos de esta combinación creativa y estética. y creatividad solucionadora de problemas.

#### **4.4. Funciones y objetivos de la publicidad.**

“La publicidad es la actividad comercial controladora, que utiliza técnicas creativas para diseñar comunicaciones identificables y persuasivas en los medios de comunicación masiva, a fin de desarrollar la demanda de un producto y crear una imagen de la empresa en armonía con la realización de sus objetivos, la satisfacción de los gustos del consumidor y el desarrollo del bienestar social y económico”. American Marketing Association.

La finalidad de la publicidad es lograr un objetivo que se compagine con las metas de la empresa, entre las cuales puede estar la obtención de beneficios a largo plazo, la estabilidad, el crecimiento, la responsabilidad social, entre otras. La función de la publicidad para lograr estos objetivos, es promover el producto o hacer propaganda de la compañía: Es decir, crear ventas actuales o futuras, o dar a la empresa renombre y popularidad que le merezca el respeto del público, para que la considere una empresa con la que puedan hacer negocios. Estos objetivos de la publicidad se denominan publicidad del producto y publicidad institucional; según el periodo de tiempo en que se espere obtener resultados tangibles de la publicidad, puede ésta

clasificarse en publicidad de reacción inmediata o de reacción diferida (o también, de acción directa y acción indirecta, respectivamente).

#### **4.5. La agencia de publicidad y sus funciones.**

La agencia de publicidad es una organización independiente y conformada por personal creativo y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad en los medios anunciadores o de comunicación, en nombre de empresas vendedoras que buscan clientes para sus bienes y servicios.

Hay numerosas agencias de publicidad pequeñas, que sólo tienen dos o tres empleados. El volumen principal de cuentas pasadas por las agencias a sus clientes por gastos de publicidad se concreta en un grupo relativamente pequeño de agencias.

Las proporciones de las agencias publicitarias fluctúan entre organizaciones de un solo hombre con unos cuantos clientes y otras que tienen varios centenares de cuentas y más de 2,700 empleados, con oficinas en todo el mundo.

•

Algunos aspectos importantes que la agencia de publicidad debe tomar en cuenta para con sus clientes:

***Historial y formación de la Agencia:*** La empresa está limitada a su propia experiencia y al conocimiento de su producto particular. La agencia de publicidad posee una formación más amplia y sabe aplicar su conocimiento de los mercados, medios de difusión y estrategias anunciadoras a las necesidades de sus clientes. Además, las agencias aportan un factor importante a sus clientes y a su publicidad: *La objetividad.*

***Su especialización:*** La experiencia que tiene una empresa pequeña en cuestión de publicidad es limitada.

Carece de fondos y del personal necesarios para dedicarse a investigaciones, desarrollar anuncios creativos, evaluar los resultados de su publicidad. Una organización grande tendría que mantener un grupo considerable de especialistas de publicidad para contar con la experiencia que le ofrece el personal técnico de la agencia de publicidad.

***La estructura de su compensación:*** Las tarjetas de los medios generalmente incluyen un descuento del 15% del costo disponible para la agencia de publicidad, que no siempre puede desembolsar el anunciador. En algunos

casos, el pago principal de la agencia es este descuento, por lo cual los servicios de la agencia parecen no costar dinero.

***Funciones de la agencia de publicidad:*** La agencia de publicidad comparte su responsabilidad entre la empresa anunciadora y la agencia de publicidad. Las tres funciones de planeamiento, ejecución y control pueden compartirse según la base siguiente:

Las funciones básicas de las agencias de publicidad son desarrollar, preparar y colocar los anuncios de la empresa vendedora en los medios correspondientes. Al correr los años, estas funciones han ido expandiéndose de conformidad con las necesidades de sus clientes; más aún, algunas agencias se han especializado en un campo de experiencia particular. La amplitud de servicios ofrecidos por las agencias depende generalmente de sus proporciones y organización particular, o del tipo de individuos que las integran.

***El planeamiento:*** La función más importante de una agencia, es la elaboración de un plan de publicidad. Suele prepararse a medias con la compañía y el cliente, y es parte del plan comercial general.

**La investigación:** Antes de formular el plan, la agencia tiene que efectuar alguna investigación. Para recoger los datos pertinentes, es preciso que se desarrollen tres clases de investigación: Una interna, dentro del negocio mismo del cliente; otra general, consultando departamentos gubernamentales, bibliotecas públicas, entre otros; y otra sobre el terreno, poniéndose en comunicación por correo con los clientes, agentes de ventas, intermediarios, o haciendo visitas personales. En los últimos años, se ha ampliado el campo de la investigación y las agencias de hoy pueden utilizar los servicios de organizaciones investigadoras y especializadas, cuyo objeto es satisfacer las necesidades crecientes de las empresas en cuanto a investigación comercial y publicitaria.

**El Texto:** Una de las funciones primeras que se incorporan a las responsabilidades del agente de ventas de espacio para anuncios, es redactar su texto. El departamento destinado a este efecto en la estructura orgánica de la agencia de publicidad es uno de los mayores de la organización. La redacción del texto constituye parte de las funciones creativas de la agencia, que comprenden la preparación de la labor artística y la producción impresa, para las emisoras. Los escritos de los textos publicitarios trabajan frecuentemente en colaboración con los artistas al preparar la propaganda

impresa y unos y otros suelen combinar sus esfuerzos con los productores de los programas de radio y televisión para preparar los mensajes.

A continuación se mencionan otros aspectos para que una agencia de publicidad cumpla con sus funciones adecuadamente.

- *El trabajo artístico*
- *La Selección de medios*
- *La producción de textos impresos para radio y televisión*
- *Control del tráfico o funcionamiento*
- *La gerencia de cuentas*
- *La contabilidad*
- *Nuevos negocios*
- *Otros servicios*

#### **4.6. Los medios publicitarios.**

Una de las decisiones más importantes que debe tomar la gerencia de publicidad se refiere a la selección del canal que va a transmitir la comunicación publicitaria. Consecuencia lógica de la selección de medios, es la determinación del público que probablemente va a recibir un mensaje. No está muy claro el que el medio elegido influya en la forma física en que el mensaje es recibido y en la disposición mental del público. Todo anunciante tiene a su disposición numerosos canales de comunicación y los innumerables factores que influyen en el diseño del canal, dan importancia y complejidad al proceso de selección de medios.

Al hablar de selección de medios, nos referimos a la compra de tiempo y espacio que va a destinarse a los anuncios y a toda la actividad publicitaria.

Aunque muchos medios ofrecen servicios especiales para atraer a las empresas anunciadoras, esencialmente la radio y la televisión venden tiempo y los medios impresos ofrecen espacio para la presentación del material anunciador. El desarrollo más importante registrado en los medios durante los

últimos años, es el crecimiento de la televisión, que de medio desconocido ha pasado a representar un gran porcentaje del total de los gastos publicitarios.



### ***CLASES DE MEDIOS***

- Periódicos
- Revistas
- Televisión
- Radio
- Correo directo
- Anuncios exteriores

### *Plan de medios*

El plan o proyecto relativo a la utilización de medios es parte del plan general de publicidad elaborado por la empresa, que a su vez constituye parte de la estrategia comercial de la organización. En el plan de medios se determina cómo va a utilizarse el espacio y tiempo destinado a anuncios, para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Como las posiciones que tiene el anunciador comprenden varias clases de medios e innumerables vehículos dentro de cada medio, la preparación de un plan de medios requiere sumo cuidado y amplia información.

Cuando la agencia de publicidad presenta a un cliente el proyecto de una compañía anunciadora, lo acompaña con el plan de medios, en el cual van recomendaciones específicas sobre su localización. Generalmente se presenta en dos partes: Un análisis individual de todas las recomendaciones principales de medios y un análisis comparativo de las diversas recomendaciones. Entre éstas, está la información relativa al tipo del medio, el nombre del vehículo, las características demográficas del mercado, la circulación, el costo de los anuncios, sus fechas, tamaños, entre otros.

Suelen incluirse en el plan las razones justificantes de las recomendaciones sobre los diversos medios.

#### **4.6.1. Los periódicos**

Los anunciantes pueden comprar espacio en los periódicos diarios, semanales y dominicales o suplementos de los domingos, las revistas y las secciones cómicas de los mismos.

En los periódicos, los anunciantes compran un espacio para insertarlo y distinguirlo del resto del texto, a este procedimiento se le llama contenido editorial. El tamaño de los periódicos varía pero generalmente fluctúa entre 5 y 9 columnas, y 200 y 315 líneas. Como éstas se miden por líneas ágata y hay 14 líneas ágata por pulgada de columna, los periódicos pueden tener un tamaño de 14 a 22 pulgadas (35.56 cms. A 55.88 cms.) El periódico corriente consta de 8 columnas, con 300 líneas de profundidad. El llamado tabloide tiene 5 columnas y 200 líneas. Los anuncios de los periódicos pueden clasificarse en publicidad de menudeo, local y nacional o general.

#### 4.6.2. Las revistas

Las revistas constituyen un medio de importancia para los anunciantes, y aunque son muchos los tipos de empresas comerciantes y organizaciones que anuncian en las revistas, van a la cabeza las empresas automovilísticas, productoras de cigarrros, licores, medicinas y jabones.

Las tres categorías en que se clasifican las revistas son: *revistas de consumo o del consumidor, revistas de negocios y revistas agrícolas*. Pueden también clasificarse por distintas frecuencias de producción, por ejemplo moda, belleza, ejercicios entre otras.

Las revistas no suelen cargar una tarifa especial por colocar el anuncio en un lugar determinado de sus páginas, siempre que no se trate de las cubiertas. Las ventajas de una página sobre otra se relacionan más bien con las experiencias y normas prácticas de la empresa anunciadora, que con preferencias técnicas del público. Algunos anunciantes se consideran con derecho a determinadas posiciones o lugares de la revista por su antigüedad como clientes o por venir utilizando desde hace mucho tiempo un lugar particular en ella.

Pueden cobrarse tarifas especiales por publicar anuncios en cubiertas, sobre todo en la posterior o cuarta de forros. La segunda, tercera y cuarta son la del reverso de la cubierta anterior, la página interior de la cubierta posterior o cuarta de forros. Hay muchas empresas anunciadoras que consideran muy importante, desde el punto de vista publicitario, la cubierta posterior de las grandes revistas y no tienen inconveniente en pagar más por anunciar en ellas.

#### **4.6.3. La radio**

El anunciante debe tener presente una porción de factores cuando vaya a comprar tiempo de radio. Primero debe formarse una idea del valor de la radio basándose en comparaciones con otros medios: Qué ventajas representa sobre los demás en cuanto a costo, tipo de público, presentación de los anuncios, frecuencia con la que puede establecer contacto con el público, tipo de programación que se le ofrece, capacidad para armonizar la publicidad de punto de venta, entre otros.

En cuanto decide optar por la radio como medio, debe utilizar ciertos criterios para comprar tiempo en determinados vehículos de radio. En primer lugar, tiene que estudiar el mercado y evaluar las características

socioeconómicas de la población en relación con la cobertura de la radio emisora. Para adquirir una idea más clara del público, debe examinar el contenido del programa, porque el tipo de programación de la estación determina su público.

Las grandes clases corrientes de programación radiada comprenden emisiones de música, deportes, conversaciones, personalidades de la radio, noticias, agricultura, información religiosa y entretenimiento. Esta última categoría comprende variedades, comedias, dramas, preguntas o adivinanzas, celebridades, programas de participación por parte del público del estudio, entrevistas, melodramas sentimentales y programas infantiles. Las radioemisoras proporcionan descripciones de sus programas con objeto de facilitar la decisión del anunciante y permitir relacionar sus clientes potenciales y sus hábitos en cuanto a radio con el plan de programación que le presenta la estación.

Otras consideraciones que no deben olvidarse al tratar de seleccionar una emisora, son las relativas a los servicios y facilidades, las comparaciones de costos, las atenciones comerciales que ofrezca la emisora, el servicio de puntuaciones e información que proporciona, la imagen o prestigio popular de

la estación, la frecuencia con la que pueda llegarse a los clientes del anunciador, el tiempo de que dispone para patrocinar sus programas, las posibles participaciones y los anuncios spot, así como los planes de paquete que le ofrezcan.

#### **4.6.4. La televisión**

Para no limitar el control que se ejerce sobre la televisión los anunciantes comerciales, proporcionan al público otras oportunidades de gozar de este medio, se han ideado diversos servicios de transmisión, entre ellos están la televisión por antena de cable, la televisión por suscripción, la televisión por circuito cerrado y las transmisiones públicas.

El que anuncie por televisión puede optar por diversos métodos de compra de tiempo para la publicidad que patrocina. Puede ser patrocinador de un programa, participante en él o utilizar anuncios spot.

***Los patrocinadores:*** Cuando el anunciante patrocina un programa, asume la responsabilidad financiera total de su contenido y de su publicidad. Por lo tanto, su responsabilidad es superior a la de la persona que anuncia en una

revista, porque sólo tiene que preocuparse del anuncio mismo. Sin embargo la publicidad patrocinada en un programa de televisión es de más categoría, permite amoldarla al contenido del programa. Ofrece la ventaja de que pueden repetirse las impresiones, el patrocinador puede vender su programa a los comerciantes de menudeo. Estos probablemente lo acepten y patrocinen a su vez, aportando material de punto de venta al programa de televisión. Para reducir el costo que representa patrocinar uno de éstos, puede repartirse entre dos empresas anunciadoras compartiendo el tiempo de los anuncios durante el programa, o patrocinándolos alternativamente.

***Las participaciones:*** La participación es un método que consiste en dividir el costo del tiempo anunciador del programa entre distintos individuos o empresas, de manera que cada uno compre determinados minutos de un espectáculo. Este procedimiento permite que haya continuidad y repetición de los mensajes, pero reduce la influencia ejercida por cada una de los participantes.

***Los anuncios:*** Se transmiten en partes de tiempo, compradas según su duración en minutos o fracciones de minutos. Durante ese período, no hay material editorial que distraiga al espectador. En la compra de los anuncios

encuentra el anunciador mayor flexibilidad en cuanto a su colocación pero su influencia en el contenido del programa está sumamente limitada.

*Anuncio Spot:* Estos anuncios, son designaciones de tiempo, su difusión es un concepto geográfico y significa que el anunciador puede escoger sus spots. Se originan en el estudio de la estación desde el cual se transmiten.

Las ventajas de la publicidad por spots consisten en que ofrecen mayor flexibilidad al anunciador, le permiten comprar sólo los mercados en que se vende su producto e introducir un artículo nuevo en una zona cada vez y le dan margen para desplegar mayores esfuerzos en unos mercados que en otros.

# CAPÍTULO V

**EXPERIENCIAS,  
MODELOS DE CALIDAD**

**Identificación del problema:** En las empresas, no se cuenta con la cultura de la *calidad*.

**Hipótesis:** Si no existe calidad en las empresas, **entonces**, no podemos contar con clientes satisfechos y comprometidos con nuestra empresa como consumidores cautivos, además de que nuestros costos aumentan por no llevar a cabo la política de **hacer las cosas bien a la primera** por lo tanto, si contamos con calidad en nuestra vida, podemos hacer de pequeñas empresas, grandes emporios mundiales.

**Objetivos:**

- Conocer los principios de calidad, entenderlos y aprovecharlos.
- Aprender los elementos de la mejora continua, orienta a satisfacer las necesidades del cliente.
- Entender las causas y efectos relacionados con el proceso y cómo impactan los diferentes pasos en un proceso de resultados.

*Cliente:* Cualquier persona que recibe productos, servicios o información de un proveedor.

*Su cliente:* Cualquier persona que recibe productos, servicios o información de Usted.

**Enfoque en el cliente a través de:**

- Lograr acuerdos sobre sus requerimientos.
- Alcanzar sus expectativas
- Entender cómo nuestros productos y servicios agregan valor a los productos y servicios de nuestros clientes.
- Colaborar con nuestros clientes en el desarrollo de nuevos productos y servicios, anticipando las necesidades futuras del mercado.
- Buscar continuamente una retroalimentación objetiva de nuestro desempeño.
- Entender cómo los productos competitivos alcanzan y exceden las necesidades de nuestros clientes.

**Mejora continua en todo lo que hacemos, con la perfección como meta:**

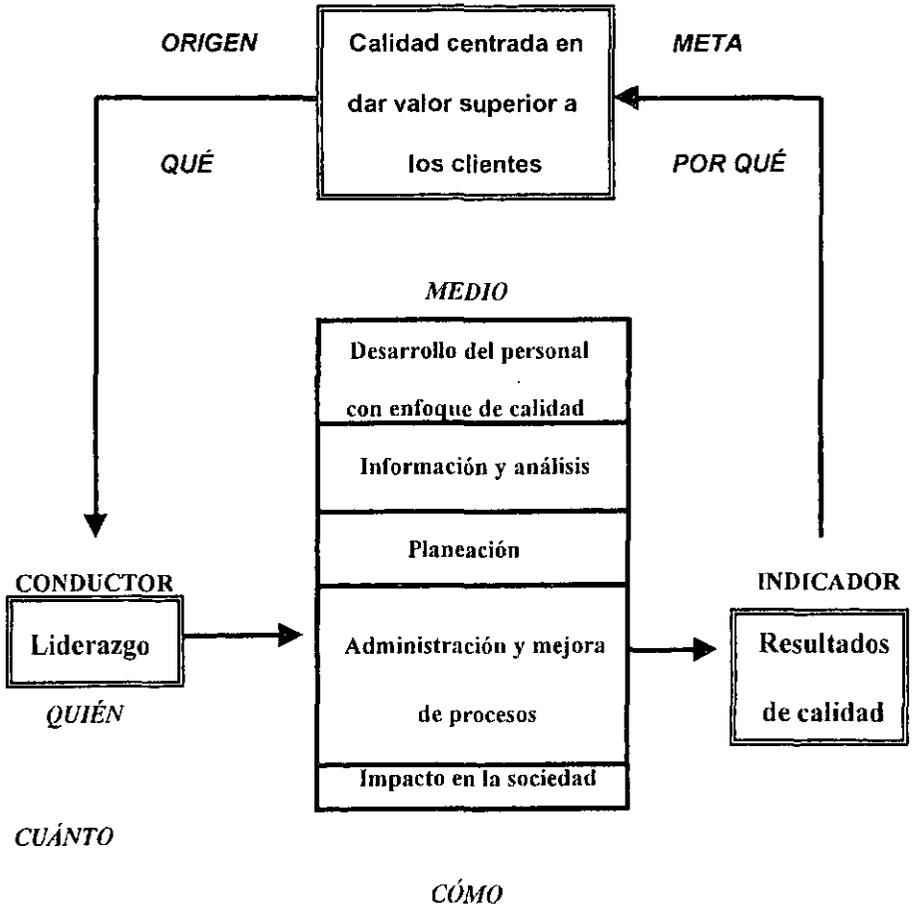
- < Visualizar todo trabajo como proceso.
- < Hacer que todos nuestros procesos sean efectivos, eficientes y adaptables.
- < Controlando con mediciones en el proceso.
- < Manteniendo una insatisfacción constructiva con el presente nivel de desempeño.
- < Eliminando desperdicio y reproceso.
- < Eliminando actividades que no agreguen valor al cliente.
- < Eliminando defectos en todas las fases de nuestro trabajo.
- < Manteniendo los logros e incorporando las lecciones aprendidas.

## **Involucramiento de todos los empleados en la mejora continua**

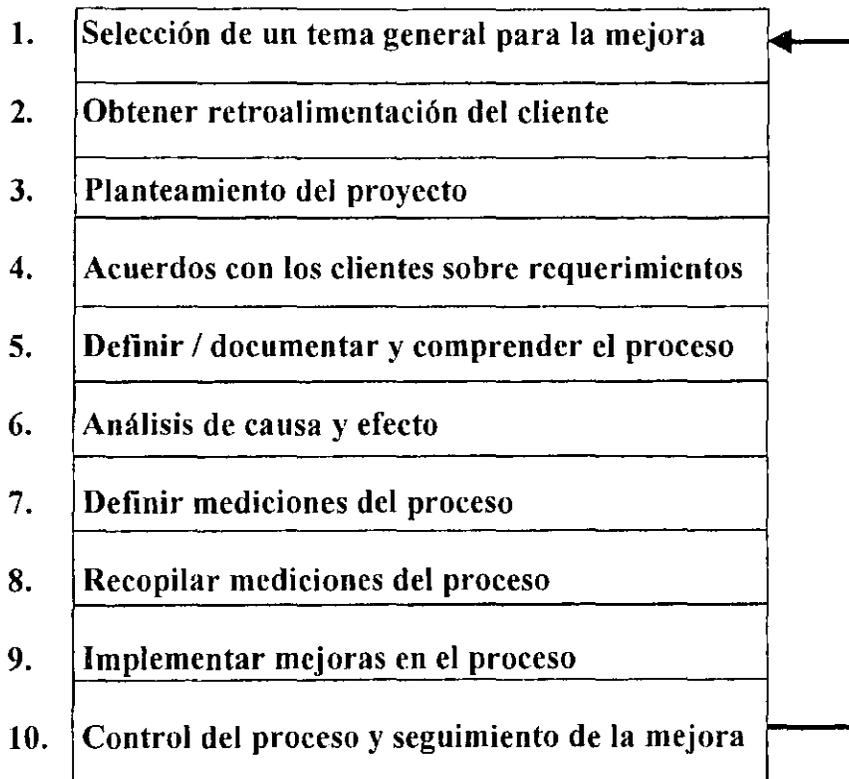
*Cada uno de los empleados deberá:*

- Ver su trabajo como parte de un proceso que puede ser sistemáticamente mejorado.
- Reconocer a la gente como la principal fuente de todos los proyectos de mejora.
- Entender las necesidades y expectativas de los clientes.
- Tomar en cuenta de que todos los niveles de la organización deberán estar activamente involucrados para asegurar el éxito a largo plazo.
- Esforzarse por hacer del involucramiento de cada uno, una forma de vida y una parte clave de la cultura de calidad en la empresa.

### MODELO DE CALIDAD TOTAL



## ***PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD***



<sup>22</sup>*Calidad total*

<sup>22</sup> MONSANTO, company "Calidad total" manual 1997

## *Ejemplos de políticas de calidad*

### **Corporación Xerox**

“Calidad es la base principal de negocios en Xerox. Calidad significa proveer a nuestros clientes internos y externos, productos y servicios innovadores que satisfagan completamente sus requerimientos. Mejorar la calidad es el trabajo de cada empleado en la empresa”

“En Xerox calidad significa alcanzar los requerimientos del cliente, se tiene que entender exactamente lo que el cliente requiere en cualquier parte del trabajo que se realiza”.<sup>23</sup>

### **Compañía automovilística Cadillac**

“La misión de la compañía es la de diseñar, producir y comercializar los mejores automóviles del mundo conocidos por sus altos niveles de distinción, comodidad, conveniencia y desempeño refinado, por medio de su gente quienes con su fuerza, Cadillac continuamente mejorará la calidad de

sus productos y servicios, para alcanzar o exceder las expectativas del cliente con el fin de tener éxito como negocio lucrativo”.<sup>24</sup>

### **Hewlett - packard corporation**

La Hewlett-Packard, compañía con filiales en muchos países, utiliza la tecnología más moderna y es una de las empresas en Estados Unidos que más valoran el bienestar de sus empleados y que además ha logrado una reputación mundial por calidad y servicios ofrecidos.

Los salarios y beneficios ofrecidos por esta empresa están a la par con los mejores de la industria en general, su programa de participación en las utilidades otorga considerables beneficios. La Hewlett-Packard jamás ha tenido paros forzosos.

Las tendencias humanísticas de Hewlett-Packard radican en la importancia y sencillez de las relaciones interpersonales dentro de todos los niveles, así como la comunicación existente entre ellos.

---

<sup>23</sup> LINNELL, ERIC. "Administración total de calidad", Technology training, S.A. de C.V.

### ***Conclusiones experiencias, modelos de calidad:***

Así que, como podemos observar aun en una empresa con el prestigio con el que cuenta Hewlett-Packard la calidad de ninguna manera se debe descuidar, al contrario, mientras más atentas se encuentren todas las empresas en cuanto al nivel de calidad de sus productos, lograrán contar con un mayor número de clientes satisfechos y esto definitivamente se reflejará en sus ventas, los mantendrá dentro del mercado que cada vez se vuelve más exigente, además de contar con una cultura de calidad verdadera, dentro y fuera de la empresa. La calidad se nota a leguas.

Recordemos estas sabias palabras “el chiste no es llegar sino mantenerse”, ya estuvo bien de hacer responsable al gobierno de todo lo que nos pasa, porque nos la pasamos quejándonos pero no hacemos nada para poner nuestro grano de arena y mejorar las cosas en nuestro país, debemos de empezar a hacer bien las cosas desde la primera vez y realmente demostrar con productos de excelente calidad que somos capaces de hacer eso y más, no sólo por las altas ventas que nos puede generar como empresarios, sino para poder pertenecer a un país de primer nivel y competir en las “grandes

---

<sup>24</sup> Ibid, Pág. 50

ligas” ¿No es eso lo que a todos debería de interesarnos ser personas, clientes, ciudadanos, hijos, amigos, esposos, padres, catedráticos, empresarios, consumidores, etcétera **de calidad**? Empecemos ahora, pero empecemos bien y convencidos.

## CONCLUSIONES

- ✓ El control es una etapa primordial de la administración, ya que aunque una empresa cuente con los mejores planes, proyectos y la estructura organizacional adecuada, además de una dirección eficiente, los ejecutivos no podrán verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos planteados.
  
- ✓ Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que nos permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.
  
- ✓ El consumidor es la pieza más importante en la línea de producción, si no hay nadie que compre nuestro producto, más valdría que cerráramos la planta, consiste en comprender las necesidades del cliente en todo momento, un cliente insatisfecho no se queja: simplemente le compra a otro proveedor.

- ✓ La calidad no cuesta. No es un regalo, es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad. Todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez.
  
- ✓ La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras se convierte en medio peso que impacta directamente en las utilidades. En estos días de globalización y gran competencia, “nadie sabe lo que va a suceder mañana con nuestra empresa”, no quedan muchas formas de incrementar las utilidades. Si nos concentráramos en asegurar la calidad, probablemente podremos incrementar las utilidades de un 5% a un 10% sobre las ventas, esto es mucho dinero que no nos cuesta.
  
- ✓ El control de calidad o garantía de calidad se inició con la idea de realizar la inspección de la misma, ésta tiene que ser bien hecha. Para resolver estos problemas es indispensable controlar todos los procesos relacionados con el desarrollo y planificación de nuevos productos y/o servicios, se necesita un control de calidad cuya aplicación sea más amplia que el pasado de la empresa.

- ✓ La garantía de calidad es asegurar la calidad de un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y satisfacción.

Para que el cliente compre confiado, debe tener cierta confianza en determinado producto de un fabricante que haya ganado un buen nombre al haber estado suministrando artículos de calidad por largo tiempo. Esta confianza no se desarrolla de la noche a la mañana sino que requiere esfuerzos empresariales a largo plazo en materia de garantía de calidad. Se necesitan diez años para crear confianza en nuestros productos, pero esa confianza se puede perder en un día. (Este punto lo deben reconocer claramente todos los que tengan que ver con el producto.

- ✓ En 1987 la ISO (Organización Internacional de Normalización) publicó las primeras cinco normas internacionales sobre aseguramiento de Calidad, conocidas como las Normas ISO 9000, las describían las nuevas normas como el refinamiento de todos los más prácticos y genéricamente aplicables principios de sistemas de Calidad y la culminación de acuerdos entre las más avanzadas autoridades en estas normas como la base de una nueva era en la administración de la calidad.

- ✓ Para las agencias de publicidad, la situación actual tiene la ventaja de que, como los mismos medios se han encargado de promoverse y llenar de herramientas al cliente, éste ni ignora el proceso de la contratación y le es menos difícil abrirse a planes comerciales y conceptos. De igual manera las decisiones en la publicidad son cada vez más complejas porque ya no se trata tan sólo de que el cliente esté informado, sino que ahora nos tenemos que sentar juntos a pensar en los planes de la marca, y no se trata únicamente de vender, sino de trazar de manera más concreta los puntos mercadológicos a los que se debe llegar con una campaña y definir con precisión los objetivos particulares.
  
- ✓ La investigación es cada vez más poderosa debido principalmente a que se ha engrosado la competencia.
  
- ✓ Uno de los factores que a considerar es la constante desaparición o fusión de las compañías mexicanas y la proliferación de trasnacionales, pues los grandes anunciantes están optando por la contratación a nivel mundial de los mismos emporios. De este modo, las marcas internacionales buscan en México aquella razón social con la que

trabajan en Nueva York o Londres, lo que significa una oportunidad menos para los de casa.

- ✓ La decisión de armonizar las normas de producción en toda Europa Occidental, tanto en la Asociación Europea de Libre Comercio como en el mercado común, ha afectado a todas las compañías de las industrias manufactureras o de servicio. Quienes dentro de estas compañías resultan indudablemente más íntimamente involucrados como consecuencia de esta decisión, son los gerentes que tienen la responsabilidad del control de calidad o de la dirección de la producción.
  
- ✓ A partir de 1992, la única norma aceptada es la ISO 9000. Sin la certificación oficial de conformidad, una compañía puede correr el riesgo de quedar excluida de su mercado doméstico e incapacitada para exportar. Con la certificación, en cambio, ninguna empresa de prestigio le puede rechazar cualquiera de sus productos, aduciendo como argumento que no cumple con las mínimas normas nacionales del comprador. La adopción de la ISO 9000 le da automáticamente a cada compañía el control de calidad de su producción y de sus tiempos de entrega, cortando desperdicios y

tiempos muertos e incrementando la productividad reconociendo que cada una de estas actividades está en el corazón de la eficiencia manufacturera. Por lo tanto toda compañía comprometida con ofrecer el mejor de los servicios a sus clientes, debe cumplir con las normas de calidad no sólo en la Comunidad Europea, sino en cualquier parte del mundo.

## G L O S A R I O

**Calidad:**

Conjunto de valores, humanos, éticos, económicos y sociales que dan sentido al trabajo.

**Calidad Total:**

Es una forma de pensar y de actuar que conduce a la Excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa. Cualquiera que sea la función considerada. Implica por lo tanto, a todo el personal y a todas las funciones de la empresa.

**Capital:**

Recursos financieros, medios, instalaciones, etc. que se ponen a disposición de la empresa para la obtención de su objetivo social.

**Cliente:**

La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

**Control de Calidad:**

Comprobación, verificación del cumplimiento de ciertas especificaciones de calidad.

**Costo (coste):**

Valor en pesos de los recursos.

**Despilfarro:**

Los recursos empleados en la producción, que no aportan valor añadido al producto.

**Empresa:**

Entidad, pública o privada, con o sin ánimo de lucro, que administra unos recursos o materiales, para la obtención de unos beneficios sociales o financieros.

**Estrategia:**

Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin.

**Excelencia:**

Estado de gracia de las empresas.

**Función de pérdida: (De Taguchi):**

Expresión matemática que nos permite calcular el costo social de cualquier producto.

**Gerente:**

Persona que administra ciertos recursos y la responsabilidad de asumir el riesgo que lleva la toma de decisiones.

\* Todos los empleados de una empresa deberían ser gerentes de sus propios entornos, pues todos tienen recursos que administrar, aunque no suelen tener la responsabilidad de tomar decisiones.

**Gestión:**

Administración o tratamiento de la información que permite su manejo de una forma rápida y segura.

**Información:**

Disipación de una duda, objetiva o subjetiva.

**Insumo:**

Suministro de un proveedor, para su transformación en una salida.

**Justo a tiempo: (Just in time)**

Técnica de alimentación de las líneas de fabricación o montaje que elimina los almacenes de piezas.

**Producción:**

Acto de aportar valor añadido a los insumos, suma de los productos del suelo o de la industria.

**Producir:**

Rentar, reeditar interés, utilidad o beneficio de una cosa; elaborar cosas útiles.

**Producto:**

Es el resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios, que tiende a satisfacer una necesidad del mercado.

**Productividad:**

Calidad de productivo, capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial.

**Proveedor:**

Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún producto o trabajo.

**Proveedor Próximo:**

Persona que nos suministra las entradas, en el flujo de producción.

**Recursos:**

Medios que el capital pone a disposición de la empresa, para la realización de sus actividades.

**Retos:**

Ruidos externos a los que están sometidas las empresas, como consecuencia de ciertas mutaciones en su entorno. Consideramos 4 retos, sociológico, técnico, comercial y ecológico.

**Ruido:**

Cualquier tipo de perturbación que interfiere la buena marcha de una actividad.

**Salida:**

Producto, resultado de la transformación.

**Servicio:**

Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad de un cliente.

**Táctica:**

Conjunto de habilidades necesarias para dirigir un asunto. Considera las condiciones operativas para asegurar el éxito.

**Valor:**

Grado de utilidad de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

**Valor Añadido:**

Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado. Puede interpretarse como otros valores que se incorporan a un determinado producto, para aumentar su valor, fuera de lo que le es peculiar.

**Valor de Uso:**

Valor que el mercado aprecia en un producto, por la utilización que puede prestarle.

**Normas del producto:**

Existen en cada país, miles de normas para productos escritas por organismos nacionales de normas, tales como la IBN (Institución Británica de Normas) Inglaterra, SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en la Dirección General de Normas Oficiales) México, y acordadas con las asociaciones industriales correspondientes. La mayoría de los productos usados en la vida diaria tiene normas. Estas prescriben requerimientos para los componentes que forman el producto, ejemplo: las especificaciones para el cemento, arena, agregados y agua para hacer concreto. También estipulan especificaciones sobre cómo deben unirse los componentes (el proceso) para

formar el producto. Muy pocas de estas normas son obligatorias por ley, pero se hacen virtualmente obligatorias por consideraciones comerciales. Ningún arquitecto especificará productos que no estén cubiertos por normas, ningún ingeniero las aceptará. En el área de productos comerciales y en la de servicios existen algunas normas obligatorias respaldadas por el peso de la ley; por ejemplo, sobre la seguridad en aparatos e instalaciones eléctricas, la toxicidad de pinturas usadas en los juguetes para niños, la resistencia de implementos para bebés, la seguridad de carreolas y andaderas y la inflamabilidad de pijamas para niños. Por lo tanto un requerimiento de un sistema gerencial de calidad según la ISO 9000, se basa en todas las normas de un producto en un proceso de fabricación, desde que llegan los componentes hasta que salen los productos terminados, deben conformarse a especificaciones individuales predeterminadas, de acuerdo con normas públicas y con los sistemas de medición existentes en la fábrica.

### **Calibración y medición:**

En muchas de las actividades diarias que afectan nuestras vidas usamos medidas que tendemos a tomar como infalibles, desde la exactitud de los llenadores de licor y de los correctos llenados con las bombas en la gasolinería, hasta las exactas emisiones de los equipos de rayos-X. Estas

están bajo constante vigilancia por los organismos nacionales de calibración y medición. A su vez, estas agencias efectúan calibraciones rastreables a fuentes internacionales centrales para un enorme rango de mediciones, desde pesos estándar hasta el tiempo mismo. (Mc Donald's).

Este proceso internacional juega un papel central en la norma ISO 9000, ya que calibraciones y mediciones dentro del proceso de fabricación son parte integral de la norma. Deben estar en funcionamiento sistemas demostrables tanto de calibración como de medición y sistemas para monitorear la exactitud del proceso de ambos. Algo típico podría ser la certificación de laboratorios dentro de las fábricas, de acuerdo con la norma internacional.

### **Sistemas gerenciales de calidad:**

La ISO 9000 es una norma para sistemas gerenciales de calidad. Tales sistemas deberán incluir tanto normas de productos individuales como calibración y mediciones, pero por ellos mismos deberán ser más grandes que ambos, ya que son sistemas globales para asegurar la continuidad de la operación del proceso como un todo, desde la compra de materiales hasta la

entrega final de productos terminados que cumplan con una norma gerencial de calidad.

Mucho del origen de los sistemas gerenciales de calidad se remontan a las industrias militar y nuclear, en las cuales se popularizó el concepto de evaluación del vendedor. Aquí fue donde el comprador grande efectuó sus propias auditorías sobre los sistemas gerenciales de calidad de sus vendedores o proveedores. Algunas compañías se encontraron en la posición de sufrir múltiples evaluaciones de sus varios proveedores. Los clientes grandes empezaron a reducir su número de proveedores para mantener la calidad y facilitar las tediosas evaluaciones, la idea es que por medio de un comité, se desarrolla un sistema único y nacional de evaluación de proveedores, la norma BS 5750. Esta norma llegó a ser modelo para la ISO 9000, la norma acordada por la Comunidad Europea para sistemas gerenciales de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

**José Luis Cela Trulock**

<<CALIDAD ¿ Qué es? ¿Cómo hacerla? Iso 9000>>

Primera Edición

Ediciones Gestión 2000, S.A.

1996 España

**Mario Monti**

<<El Mercado único y la Europa del mañana>>

*Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.*

Segunda Edición

Ediciones Mundi-Prensa

1997 Madrid

**Spyros G. Makridakis**

<<El Mercado único Europeo y Colaboradores>>

Primera Edición

Serie McGraw-Hill de Management

Interamericana de España, S.A.

1992 España

**Dale H. Besterfield**

<<Control de Calidad>>

Cuarta Edición

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

1993 México Tec. De Mty

**Philip B. Crosby**

<<La organización permanentemente Exitosa>>

Primera Edición

Impresos Panamericana / McGraw Hill Int.

1990 Bogotá, Colombia

**Mary Walton**

<<El método Deming en la práctica>>

Primera Edición

Editorial Norma S.A.

1992 España

**J.M. Juran**

<<Juran on Planning for Quality>>

Segunda Edición

Ediciones Díaz de Santos, S.A.

1995 Madrid

**W. Edwards Deming**

<<Calidad y productividad y competitividad>>

Tercera Edición

Editado por Cambridge University Press

1993 Madrid

**Philip B. Crosby**

<<Hablemos de Calidad>>

Primera Edición

McGraw-Hill/Interamericana de México

1990 México

**kaoru Ishikawa**

<<¿Que es el Control total de Calidad?>>

Segunda Edición

Prentice-Hall, Inc.

1990 Colombia

**Philip B. Crosby**

<<La Calidad no cuesta>> El Arte de cerciorarse de la Calidad

Séptima Edición

Editorial Continental, S.A. de C.V.

1997 México

**Enrique Ogliastri**

<<Gerencia Japonesa y Círculos de Participación>> Experiencias en América Latina

Cuarta Edición

Editorial Norma, S.A.

1990 Colombia

**W.M. Pride/O.C. Ferrell**

<<Marketing Decisiones y Conceptos Básicos>>

Segunda Edición

Nueva Editorial Interamericana

1998 México

**Agustín Reyes Ponce**

<<Administración de Empresas>>

Trigesimasegunda reimpresión

Editorial Limusa, S.A. de C.V.

1985 México

**Munch Galindo / García Martínez**

<<Fundamentos de Administración>>

Cuarta Edición

Editorial Trillas

1989 México

**Eduardo Gómez Saavedra**

<<El Control total de la Calidad>>

Tercera Edición

Editorial Legis

1997 Colombia

**Brian Rothery**

<<ISO 9000 La Norma y su Implantación>>

Primera Edición

Editorial Panorama

1998 México