



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CATEDRA: Planificación y Gestión de la Calidad Total**

# **PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL**

**REALIZADO POR:  
BRICEÑO, YEAN  
CABAREDA, Luis A.  
CABAREDA, Luis C.  
CABAREDA, Juan J.**

**PROF.: MSc Ing. SCANDRA MORA**

**PUERTO ORDAZ, JULIO DE 2005**

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| DESARROLLO   |    |
| Negocio.....   | 2  |
| Mapeo de Procesos – Diagrama de Bloques.....                                 | 5  |
| Planeación de la Calidad.....  | 6  |
| Calidad.....   | 9  |
| Calidad Total – PDCA.....  | 11 |
| Despliegue de Objetivos.....   | 15 |
| Gerencia Estratégica.....  | 20 |
| Valores.....   | 24 |
| Estrategias y Políticas.....   | 28 |
| Misión.....  | 30 |
| Visión.....  | 33 |
| Metas.....   | 36 |
| Razones que Motivan a la Planificación y a la Gestión de la Calidad Total... | 38 |
| CONCLUSIONES.....  | 39 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 41 |
| CASO PRACTICO 1.....   | 43 |
| CASO PRACTICO 2.....   | 56 |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa debe sacar provecho de cada elemento incluido dentro de su organización para convertirlo en un factor de productividad, el cual le permita obtener ventajas competitivas sobre otras empresas de semejantes características. Esto para garantizar su competitividad y permanencia en el tiempo.

En el presente, existen muchas organizaciones las cuales no poseen un rumbo fijo acerca de que les deparará su futuro en cuanto a su crecimiento, permanencia y diversificación del mercado, consolidación, entre otros. El aspecto organizativo y estratégico ha sido descuidado y la calidad ha pasado a un segundo plano.

Es por esto que cualquier empresa o negocio debe establecer una plataforma organizacional sólida la cual establezca los lineamientos que marcarán el crecimiento y desarrollo de la empresa a mediano y largo plazo, si su deseo es permanecer en el tiempo. Estos lineamientos incluyen aspectos organizacionales tales como visión, misión, metas, estrategias, aspectos de calidad; entre otros.

En el siguiente trabajo de investigación se presenta la definición y descripción de herramientas organizacionales y de calidad que implementados dentro de una organización permitirán establecer una plataforma sólida que garantizará su permanencia en el tiempo y un crecimiento estratégico de cara al futuro.

EL contenido y resultado de la investigación se presenta de la siguiente manera: Capítulo Desarrollo, en el cual se muestran las definiciones de los términos producto de la investigación; conclusiones, recomendaciones, bibliografía.

## DESARROLLO

### **NEGOCIO - EMPRESA**

Un negocio es un viaje empresarial que conduce a la creación de una empresa cuyo punto de partida es el encontrar una idea u oportunidad que nos permita llegar a iniciar el proceso de formación y consolidación de una empresa.

Para ello es importante considerar y reconocer los siguientes elementos:

1º. La idea debe ser “oportuna”, es decir que surja en el momento adecuado y se mantenga en un cierto periodo de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o servicio que hemos detectado y que esta necesidad se mantenga a medio plazo, pues si se satisface a corto plazo no es viable para ser transformada en empresa.

2º. La idea de nuestro producto o servicio debe proporcionar un “valor añadido” al potencial cliente, puesto que si no será muy difícil desplazar a la competencia existente en el mercado. Lo ideal sería ofrecer algo novedoso, en el sentido de mejorar lo existente, o bien de satisfacer a los clientes con un servicio distinto que les de mayor satisfacción a sus necesidades, o dicho de otro modo, mayor valor añadido.

3º. El segmento de mercado al que nos dirigimos ha de tener un “tamaño mínimo”, por muy especializado que sea nuestro sector o actividad, siempre debe haber un número mínimo de clientes dispuestos a demandar nuestros productos.

4º. Es importante la “creatividad”, debemos utilizarla de forma que podamos discernir y separar solo las mejores ideas.

5º. Crear un equipo o una red de relaciones, “network”, el contar con colaboradores o el trato con los distintos componentes de un equipo permitirá eliminar la

subjetividad personal y ser más objetivo en el análisis y la puesta en marcha de las ideas y oportunidades de negocio detectadas.

6º. Motivación, es necesario contar con un talante emprendedor, tener voluntad real de sacar la idea adelante, creer en uno mismo, lo que ayudara a solventar los distintos problemas que se presenten durante el viaje empresarial.

Teniendo en cuenta lo dicho en los apartados anteriores, ya podemos empezar la búsqueda de ideas y oportunidades de negocio, a continuación se mencionan las fuentes más comunes donde podemos encontrarlas:

- a.- Nuestro entorno personal, las circunstancias que rodean a cada individuo son muy diversas y particulares en cada caso, sobre todo analizar nuestra experiencia laboral, conocimientos y aficiones.
- b.- Analizar el mercado, hay que tener en cuenta que el entorno en el que nos movemos hace que este cambie continuamente, debemos prestar especial atención al comportamiento de los consumidores particulares y colectivos, de sus deseos, sus gustos, y en definitiva el grado de satisfacción de sus necesidades.
- c.- Análisis de los negocios existentes, asistencia a ferias, participación en seminarios, congresos, contactos en otras empresas, etc. Tratar de mejorar los procesos existentes de fabricación, distribución, producción, promoción, servicio posventa, etc.
- d.- Lectura de publicaciones, estudios, estadísticas, ratios, revistas, artículos, datos económicos.
- e.- El pensamiento lateral o asociación de imágenes, aplicado a situaciones cotidianas. ¿Qué productos o servicios no disponibles en mi zona de residencia suelo demandar con cierta frecuencia?, ¿Qué no puedo comprar o disfrutar por su alto coste y que si me interesa disponer de ello? ¿Existen productos y servicios que se venden para una finalidad por la empresa que los comercializa y hay consumidores que los aplican para otra función, puedo satisfacer esa demanda con un nuevo producto o servicio? ¿ Conozco algunas iniciativas empresariales frustradas, por que fracasaron ¿ ¿ Qué información o servicio se echa de menos en

Internet, o dicho de otra forma un servicio que se puede ofrecer al momento “on-line” no existente en la actualidad en la red?.

f.- Existen multitud de oportunidades en sectores emergentes o en crecimiento, como puede ser el actual de Internet, así como sectores desregulados abiertos a nuevas ideas, conceptos.

Por supuesto es necesario analizar y valorar las ideas y oportunidades de negocio, en especial su viabilidad técnica ¿ Puedo?, su viabilidad económica ¿Es rentable? y por último su viabilidad financiera, ¿Tengo dinero?, para ello existe una herramienta el plan de negocios o business plan, en el próximo envío del boletín de la lista winred se analizara como elaborar un buen proyecto y que además ayude a encontrar inversores.

## MAPEO DE PROCESOS (DIAGRAMA DE BLOQUES)

Los **diagramas de bloques** son útiles para entender como se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas , etc. , ante un determinado proceso.

Es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y porqué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo. Para realizarlo se debe:

1. Identificar el proceso “Clave” y asignarle un nombre. ( Aquel que resulte más conocido para los participantes)
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

## PLANEACIÓN

### **PLANEACIÓN DE LA CALIDAD- IMPORTANCIA**

El Dr. Joseph M. Juran presenta una Trilogía considerada como la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes y como medio de elevar la calidad a niveles sin precedentes, así:

#### **A. Planificación de la calidad:**

Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación. Entre las actividades que se deben realizar están:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

#### **B. Control de calidad.**

Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

- Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- Actuar sobre las diferencias.

### **C. Mejora de la calidad.**

Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

- a) Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
  
- b) Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora)
  
- c) Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
  
- d) Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
  - Diagnostiquen las causas.
  - Fomenten el establecimiento de un remedio.
  - Establezcan los controles para mantener los beneficios.

La Misión de Juran y la Planificación para la Calidad es la de crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque. Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

**La planificación de la calidad** es uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) están interrelacionados. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, productos tales como facturas, películas de polietileno, contrato de ventas, llamadas de asistencia técnica y diseños nuevos para los bienes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas. Su trabajo es producir el producto. Al ir al proceso, vemos que el proceso es deficiente: se pierde el 20% del esfuerzo operativo, porque el trabajo se debe rehacer debido a las deficiencias de la calidad. Esta pérdida se hace crónica porque el proceso se planificó así. Bajo patrones convencionales de responsabilidad, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar esa pérdida crónica planificada. En vez de ello, lo que hacen es realizar el control de calidad para evitar que las cosas empeoren. Si echamos una mirada alrededor, pronto vemos que esos tres procesos (planificación, control, y mejora) han estado presentes durante algún tiempo.

## CALIDAD

### DEFINICIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

*La calidad es:*

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

El concepto de Calidad según:

**Edwards Deming:** "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua".

**Dr. J. Juran:** la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

**Kaoru Ishikawa** define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

**Rafael Picolo**, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

**Según ISO 9000**, "Percepción que tiene el cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos".

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

## CALIDAD TOTAL – PDCA

### **DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL**

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la

satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

### **EL CICLO PHRA (PLANIFICAR-HACER-REVISAR-ACTUAR).**

Deming también introdujo el Ciclo Deming, una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo. Él destacó la importancia de la constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas en la conducción de los negocios de la compañía. Para llegar a una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente las cuatro etapas, con la calidad como criterio máximo. Después, este concepto de hacer girar siempre la rueda de Deming se extendió a todas las fases de la administración. En esta forma, los ejecutivos japoneses reconstruyen la rueda de Deming y la llaman ciclo PHRA, para aplicarla a todas las fases y situaciones.

El ciclo PHRA (PDCA)<sup>1</sup> son una serie de actividades para el mejoramiento. Estas son:

1. **Planificar:** significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento.
2. **Hacer:** significa ejecutar el plan.
3. **Revisar:** significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada.
4. **Actuar:** significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse, o sea, estandarizar. No puede haber mejoramientos en donde no hay estándares. Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos.

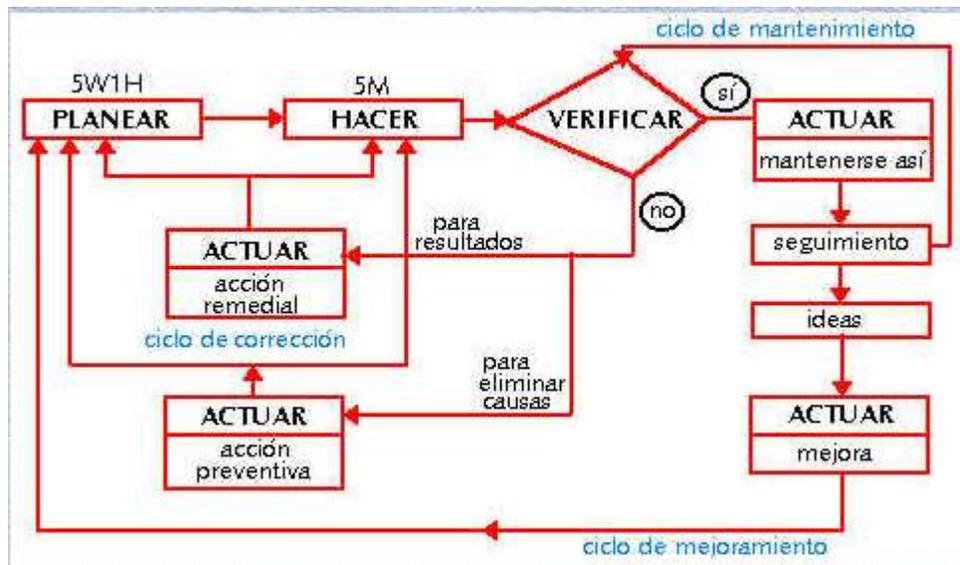
El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno. La estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen éstos solo existen para ser superados por estándares mejores.

El Ciclo PDCA básico se conoce comúnmente como el Círculo Deming. Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente:



## ESQUEMA DEL DR. MIYAUCHI

El Dr. Miyauchi propone un gráfico explicativo y algo ampliado para el Ciclo PDCA:



## EL APOORTE DE ISHIKAWA

Ishikawa también aportó en este campo, dividiendo los dos primeros pasos del Ciclo PDCA en dos etapas cada uno, resultando en un proceso de seis pasos:

P: 1) Determinar Metas y Objetivos y 2) Determinar Métodos para alcanzar las metas

D: 3) Dar Educación y Capacitación y 4) Realizar el Trabajo

C: 5) Verificar los efectos de la Realización

A: 6) Empezar la Acción Tomada

Lógicamente, existe un pequeño problema. Supongamos un estado inicial y que alguien se hace cargo de un equipo y logra una mejora importante. Esa mejora es "su hija". Surge entonces un problema psicológico: "Yo lo mejoré y estoy orgulloso". Mejorar esa mejora, hasta cierto punto significa "matar" a su criatura. Se requiere un espíritu crítico muy fuerte para no sentirlo así. Es por eso que generalmente para mejorar la mejora se realiza un cambio en el equipo de análisis, el equipo que logró la mejora es asignado a otra tarea y un nuevo equipo se hace cargo de la segunda generación de mejoras.

### **DESPLIEGUE DE OBJETIVOS (HOSHIN KANRI)**

#### **Despliegue de Objetivos (Hoshin Kanri)**

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo la expresión más comúnmente usada es "Administración por Políticas" para contraponerlo a la "Administración por Objetivos".

#### **DEFINICIONES:**

Filosofía gerencial que busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.

Es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. En

este contexto, política significa una meta y unos medios para lograrla. El despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

Hoshin Kanri es un sistema gerencial, proveniente de Japón, que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar). Ho ---> Método Shin ---> Flecha que indica dirección Kanri ---> Planeación. HOSHIN KANRI: Metodología para establecer la dirección estratégica = Brújula Gerencial. Hoshin Kanri es, entonces, una metodología gerencial para desplegar e implementar estrategias: Alinea la organización con cambios del ambiente externo. Traduce los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse. Moviliza a toda la organización para cerrar brechas.

Hoshin Kanri, es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar el planeamiento y el control de la gestión, alrededor de las cuestiones críticas del mismo. Algunas de sus características principales son : Soportar un sistema de planeamiento capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa. Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito. Integrar la calidad en la gestión empresarial. Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos. Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía o "juego de pelota". Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional. Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos. En síntesis, un método que conjuga toda la energía organizacional para dar efectivamente las respuestas necesarias hoy que permitan atender las necesidades presentes y las futuras de la empresa, utilizando toda la potencialidad humana.

Hoshin Kanri se creó con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito. Y según muchas de las empresas ganadoras del Premio Deming, Hoshin es una de las piezas claves en su éxito.

Hoshin Kanri, es el sistema gerencial destinado a asegurar el éxito de un negocio a partir de integrar la administración de los procesos fundamentales del mismo (la supervivencia actual) con el Plan Estratégico y el Plan Anual (la viabilidad futura). Integra la calidad a la gestión empresarial a la vez que conduce a enfocar los procesos verdaderamente críticos. Ha contribuido a consolidar el desarrollo competitivo de Japón y progresivamente se implementa con resultados extraordinarios en organizaciones de Occidente.

Ventajas de la Administración por Políticas:

1- Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.

2- Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

3- Contribuye en el desarrollo del recurso humano porque:

Cada departamento define su papel y responsabilidad

Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa automotivarse para el logro de objetivos más altos.

Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros.

4- Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejoran.

Cómo opera el despliegue:

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos anuales, el procedimiento es el siguiente:

1- Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo. 2- Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.

3- Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

4- Cada área determina su meta y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad . Entonces, entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decide qué recursos se requieren y los cronogramas a seguir. Las acciones planteadas se documentan con el mayor detalle posible para asegurarse que sean comunicadas con precisión.

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer. Los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera

- Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles bajo esas restricciones . El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.
- Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.
- Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos. Es contraproducente fijar una metas inalcanzables por falta de recursos.
- Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarios los siguientes pasos:

- Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente conciente de la necesidad de éstas.
- Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.
- Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

**Para el caso SIDOR se estableció una matriz de responsabilidad, la cual se presenta en el apéndice 1 (Caso Práctico N°1) del presente trabajo**

## GESTIÒN – GERENCIA ESTRATÈGICA

### **GERENCIA ESTRATÈGICA**

La Gerencia Estratégica (GE) puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de GE se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La GE no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

### **IMPORTANCIA**

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de GE encargados de sus gerencias. Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de mas

tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Otro podría ser que las empresas pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mar de las organizaciones.

## **BENEFICIOS**

La utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a el, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de GE a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor

resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de GE acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño de empresas, que las quienes no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios.

## **ELEMENTOS**

- Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.
- Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.
- Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos: " si solo no puedes, busca una alianza".
- Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, recuerde que es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

## MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de GE consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero sí representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En el se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

## VALORES – PRINCIPIOS – VISIÓN - MISIÓN – META – OBJETIVOS – POLÍTICAS

### VALORES

El término valor posee tres posibles dimensiones conceptuales, comúnmente aceptada, ellas son:

- ❖ Económica, expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se otorga el valor.
- ❖ Psicológica, vinculada a la expresión de valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros.
- ❖ Moral: referida a como se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad.

Por valor se debe entender, en este caso: **el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.**

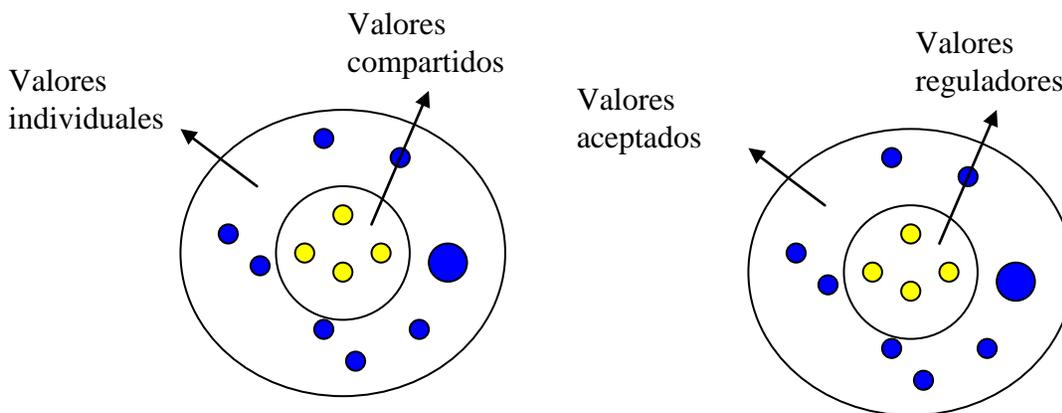
Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptado socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un **valor aislado** pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina **valor compartido**. Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido, ya sea porque es errado o porque aún no es el momento para ser legitimizado a nivel social, y la sociedad necesite de siglos para reconocer su valía.

En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo estos se clasificaran en **reguladores o de aceptación**. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como validos pero sin embargo no lo considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombre.

Ejemplo de valores de aceptación hay muchos entre ellos los que ofrecen muchos médicos, al prohibir el fumar a sus pacientes, por el conocimiento que poseen del grado en

que el cigarro deteriora la salud, mientras ellos tosen y sostienen un cigarro en las manos, o las actuaciones desfavorable de muchos curas o maestros que han dado lugar a la frase “has lo que yo digo pero no lo que yo hago”, o el que representa Tolstoi en si libro la Guerra y la Paz cuando uno de los personajes afirma“ he dicho que se debe perdonar a la mujer que cae, nunca he dicho que yo pueda hacerlo”.

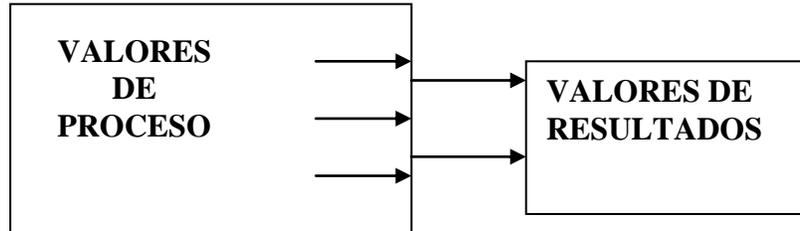
La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador, pero no siempre un valor de aceptación llega a ser regulador depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas, el médico sabe de los daños que produce el cigarro pero no posee la voluntad suficiente para renunciar a él. . La relación entre los valores individuales y compartidos y los valores de aceptación y reguladores puede ser representada gráficamente de la siguiente forma.



Específicamente dentro de la gestión de la calidad los valores se pueden clasificar en:

1. **Valores de Resultados:** Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener.
2. **Valores de Procesos:** Son donde la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja.

Lo que podría representarse gráficamente de la siguiente forma:



Entre los **valores de resultados** se encuentran:

- ❖ La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.
- ❖ El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.
- ❖ La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes .
- ❖ El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- ❖ La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.
- ❖ El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.

Entre los **valores de procesos** están:

- ❖ La empatía: Para comprender al cliente.
- ❖ Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- ❖ La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que este entienda la posición de la entidad.
- ❖ La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- ❖ La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.
- ❖ La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- ❖ La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- ❖ La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- ❖ El Control: Como forma de evaluar el desempeño.

- ❖ La Planificación: Para establecer los estándares.
- ❖ La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- ❖ La Formación: Como vía de superación.
- ❖ La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- ❖ Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.
- ❖ Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores es necesario que la dirección posea otros tales como:

- ❖ La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que este es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.
- ❖ La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- ❖ El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- ❖ Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

En la medida que el personal de una empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios las estrategias a seguir son más fáciles:

- ❖ Se deben diagnosticar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y su grado de compartición en la empresa.
- ❖ En función del diagnóstico se deberán diseñar las líneas de acción para lograr incrementar los resultados del diagnóstico.
- ❖ También se puede valorar la posibilidad de introducir el sistema de valores propuesto para efectuar la selección del personal sobre todo sobre aquellos valores que resulten difíciles de formar a partir de determinada edad.

En ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decretos, por lo que los resultados fundamentales se obtendrán por medio de la constancia y la paciencia.

## **ESTRATEGIA Y POLÍTICAS**

El término “estrategia” (derivado del vocablo griego *strategos*, que significa “general”) tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

## **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

## **EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

## **EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

## MISIÓN EMPRESARIAL

### DEFINICIÓN

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles podría ser contraproducente y suscitaría la oposición. La precisión podría afectar la creatividad del proceso de formulación de una misión o propósito aceptable. Cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. La ambigüedad permite que otros gerentes aporten detalles y que lleguen aun a modificar los parrones generales; también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

### IMPORTANCIA

Uno de los problemas más álgidos de los altos ejecutivos consiste en la asignación del tiempo necesario para actividades de GE. Ellos invierten casi todo su tiempo en la

resolución de problemas tácticos y administrativos. Con frecuencia, la formulación de misiones no se tiene en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y a tratar con opciones estratégicas. Este es un problema muy generalizado, que afecta aun a las empresas grandes, las cuales a menudo no formulan claramente sus misiones.

El aspecto mas importante que nos da a entender la misión es que hace la empresa y hacia donde quiere ir, ya que si no existiese ésta se conseguiría totalmente desorientada sin saber cual es su razón de ser. Además de lo anterior, se complicaría más la determinación (al igual que su consecución) de objetivos y metas a seguir, debido a que no sabe cual es el propósito de su negocio. El mas relevante seria que la empresa no puede contar con una GE adecuada, debido a que le determinación de la misión es el primer paso del proceso.

Algunas empresas creen que se debe tener una misión por las siguientes razones:

- Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
- Fijar un tono general o clima organizativo; o sea, sugerir una operación seria y metódica.
- Servir como punta de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costas, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

## ELEMENTOS

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo del negocio. En la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

- Dimensión del negocio (Cuanto vale en personas, unidades y en dinero en el mercado de dicho negocio).
- Tendencia del negocio.
- Dimensión del negocio por línea del producto.
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- Segmentación interna del negocio.
- Capital humano (Formación).
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias.
- Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa.
- A quien se dirige la empresa, con que tecnología.

## VISIÓN EMPRESARIAL

### DEFINICIÓN

La Visión es una definición duradera (mas no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Hacia y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, mas que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

### IMPORTANCIA

Es un hecho que la visión existe y es necesario para trazarse un rumbo y poder de esta manera decidir las acciones que debemos emprender para tener éxito (estrategias), luego establecer comparaciones con los resultados que vamos obteniendo, para de esta manera por medio del aprendizaje encauzar el rumbo o hasta (¿por qué no?) cambiar la visión. Muchas veces hemos escuchado el término de "esa persona si es visionaria", acaso en sus respectivos países no han existido empresas emprendedoras con sentido de futuro (no es necesario recordarles el caso de Apple y Bill Gates), acaso el significado de empresa no viene de emprender, y acaso no se requiere de visión de futuro para emprender una actividad, no acudimos a nuestra limitada visión cuando aún con menos de 18 años elegimos una carrera universitaria que nos ha de dar el sustento para crecer como individuos y como profesionales, los que no tuvieron suficiente visión fracasaron, se

retiraron de sus carreras, no prosperaron en sus negocios y trabajos, etc. Podríamos concluir que la visión es necesaria e importante dentro de la Gerencia Estratégica y los Sistemas de Gestión, entonces la discusión necesariamente se dirigiría hacia lo complicado que es redactarla, transmitirla y mas allá lograr que sea compartida por el resto de la organización, pero esto es necesariamente otro tema de discusión que bien puede enmarcarse dentro de la perspectiva organizacional (innovación y crecimiento para algunos) de un Balanced Scorecard.

## ELEMENTOS

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro no son nuevas en el desarrollo organizacional, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización. Al formular una visión deben tenerse en cuenta cinco elementos básicos, la figura nos presenta los elementos de la visión y su ubicación en el planteamiento estratégico.

- Tendencias. El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuales serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada.
- El negocio. No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cual será el negocio de la compañía, cual será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa. Ello no significa que no se tendrá en cuenta al formular la visión que esta permita explícita o implícitamente integrar las diferentes actividades actuales o futuras de la compañía.
- Ventaja competitiva. La visión debe expresar cual será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido

claramente las tendencias del sector y cual es el negocio de la compañía, la visión debe presentar de una forma global como va competir la organización.

- Liderazgo. Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra. De igual modo no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión.
- Elementos de acción. Una visión debe contener una serie de elementos potenciadores que clarifican y definen en detalle el rumbo definido en los anteriores elementos.
  - Clientes.
  - Productos o servicios.
  - Mercados.
  - Tecnología.
  - Supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
  - Imagen pública.
  - Preocupación ambiental.



## METAS - OBJETIVOS

Los objetivos son la columna vertebral del negocio, el puesto de mando que indica la salud de una empresa, la brújula que indica si se va en buena dirección; sin este elemento no existe forma de medir el desempeño de la empresa.

No existen excusas de tamaño, falta de tiempo, .. que nos impida su elaboración, porque sin objetivos, sencillamente no hay empresa.

La elaboración de unos buenos objetivos implica una profunda reflexión sobre la marcha de nuestro negocio. Debemos buscar el tiempo y la dedicación necesaria para una correcta elaboración.

Por experiencia, puedo afirmar que un porcentaje superior al 65 % de las pequeñas empresas no elabora ni formaliza unos objetivos escritos. Habitualmente estos se basan más en una declaración de intenciones que en una voluntad detallada y argumentada de la realidad de la empresa.

¿Qué requisitos deben de tener unos buenos objetivos o metas?

**1-Realistas (Alcanzables):** Los objetivos deben basarse en unos históricos reales de la empresa, contemplando aquellos acontecimientos que pueden aumentar o disminuir la cuenta de resultados. El cierre o la apertura de una delegación, la contratación de un comercial en una zona determinada, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, la aparición de la competencia en nuestra área de influencia debe verse reflejado en los objetivos.

**2-Ambiciosos:** Puede parecer contradictorio con el primer punto, pero refleja la voluntad de todo empresario en crecer y llevar a su empresa al éxito. En este punto debemos contemplar, aparte de los indicativos económicos (inflación, históricos mensuales etc.) aquellos productos, servicios, mercados, nichos en las que estamos dispuestos a dar

batalla. Para nuevos productos y servicios conviene tener una buena dosis de paciencia en los primeros meses de lanzamiento.

3- **Medibles:** Unos objetivos deben ser controlados mes a mes. No es aconsejable esperar al trimestre a ver que sucede. Si poseemos un histórico de los últimos años seguro que podremos sacar importantes conclusiones. Según que tipo de productos y servicios podemos percatarnos de la estacionalidad y hacer preparar planes anticipados para luchar cuando esta estacionalidad sea negativa.

Por último comentar que la participación activa del equipo en los objetivos, en la medida que a cada uno incumba, reforzará la implicación y motivación en su consecución. Esta participación enriquece con otros puntos de vista el planteamiento comercial de la empresa.

La importancia del proceso de elaboración de objetivos queda patente con la metodología que muchas empresas emplean y el tiempo que se dedica a su revisión y consolidación. De los objetivos se desprenden todos los demás planes que no dejan de ser los recursos destinados a conseguir alcanzar esa meta que, mes a mes, no sin un montón de esfuerzo y sacrificio, todos soñamos alcanzar.

#### **Las metas deben ser:**

1. **Medibles.**
2. **Específicas.**
3. **Tiempo Definidas.**
4. **Alcanzables.**

## RAZONES QUE MOTIVAN A LA PLANIFICACIÓN Y A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

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

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

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

- La Calidad Total, constituye un efectivo sistema de gestión empresarial , en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre ellos se cuentan:

- \* Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- \* Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- \* Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- \* Las técnicas y metodologías aplicadas.
- \* El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.

## CONCLUSIONES

El Mapeo de procesos es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y porqué ocurren fallas importantes. Permitiendo obtener: Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales, un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo, un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.

**La planificación de la calidad** es uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) están interrelacionados. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

No existe un concepto único para definir calidad, pero considerando las definiciones de muchos autores de la materia, se puede decir que la calidad es "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

La Calidad es total es el involucramiento de todos y cada uno de los aspectos de la organización, incluyendo al personal, para el desarrollo de productos de calidad. La calidad tradicional trata de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema.

El ciclo PHRA (PDCA)<sup>2</sup> son una serie de actividades para el mejoramiento, que incluyen varias etapas las cuales relacionadas entre si establece un sistema cerrado de ejecución y evaluación de actividades. Esta constituye la base para un sistema de mejoramiento

---

constante de situaciones dentro del establecimiento de la calidad dentro de la organización.

El Hoshin Kanri es una filosofía gerencial que busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.

La Gerencia Estratégica (GE) puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización

## **BIBLIOGRAFIA**

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- José Camilo Daccach T. – OBJETIVOS CLAROS – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- WEXTER BOX Marketing Consulting® - ELABORACIÓN DE OBJETIVOS – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- **LOS VALORES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
**Aportado por:**  
Reyner Pérez Campdesuñer. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Profesor del Centro de Estudio del Turismo,  
[reyner@faceii.uho.edu.cu](mailto:reyner@faceii.uho.edu.cu)  
  
Marcia Noda Hernández.. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Vicerrectora Docente.  
[mnodea@ict.uho.edu.cu](mailto:mnodea@ict.uho.edu.cu)  
  
Gelmar Garcia Vidal..Ingeniero Industrial, Profesor del Centro de Estudio de Gestión Empresarial. [ggarcia@faceii.uho.edu.cu](mailto:ggarcia@faceii.uho.edu.cu)  
  
Margarita de Miguel Guzmán. Ingeniero Industrial, Master en Dirección. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial.  
[maguy@faceii.uho.edu.cu](mailto:maguy@faceii.uho.edu.cu)
- [www.edelca.com.ve](http://www.edelca.com.ve)
- [www.sidor.com](http://www.sidor.com)

# APENDICES

# CASOS PRÁCTICOS

# CASO PRÁCTICO 1

## SIDOR

### 1) Empresa-Negocio-Mapeo de Procesos

SIDOR es una empresa dedicada a procesar mineral de hierro para obtener productos de Acero. Tiene una capacidad instalada de 4.9 millones de toneladas anuales de producción de acero líquido.

La planta esta ubicada en la zona industrial de Matanzas, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, en la margen derecha del Río Orinoco, a 80 kilómetros de Ciudad Bolívar y a 17 kilómetros del punto en que confluyen los Ríos Orinoco y Caroní - ocupa una superficie de 2.838 hectáreas.

Cuenta con modernos equipos e instalaciones auxiliares que le permiten la reducción del Mineral de hierro, producción de acero y fabricación de una variada gama de productos que abarca desde Pellas, Hierro de reducción directa, Cal y Semielaborados de acero (Planchones, Lingotes poligonales, Palanquillas) hasta productos terminados Planos, (Bandas, Bobinas y Láminas en caliente; Bobinas y Láminas en frío y recubiertos) y Largos (Barras y Alambrón).

Instalaciones Básicas:

**PLANTA DE PELETIZACION:** En ella se fabrican Pellas de mineral de hierro fino, tiene una capacidad de 7.2 millones de toneladas por año.

**PLANTAS DE REDUCCIÓN DIRECTA:** Constituidas por dos plantas Midrex (I, II) con una capacidad de 3.4 millones de toneladas por año y una planta H y L, con una capacidad de 0.7 millones de toneladas por año. En dichas plantas se produce Hierro de reducción directa utilizando la Pella como materia prima y Gas natural reformado como agente reductor.

**ACERÍA ELÉCTRICA Y COLADA CONTINUA DE PLANCHONES:** Consta de cuatro hornos de 200 toneladas por colada. Tiene una capacidad total de producción de 3.6 millones de toneladas de acero líquido por año. Esta acoplada a tres máquinas de colada continua con dos líneas cada una, cuenta con dos hornos de metalurgia secundaria.

**ACERÍA ELÉCTRICA Y COLADA CONTINUA DE PALANQUILLAS:** Consta de dos hornos eléctricos y dos de metalurgia secundaria de 150 toneladas cada uno y producen un total de 1.3 millones de toneladas de acero líquido por año. Esta acoplada a dos máquinas de colada continua con seis líneas cada una. Posee un área de Vaciado por el Fondo, para la fabricación de Lingotes poligonales.

**TREN DE BARRAS:** Su capacidad de laminación por año es de 350.000 toneladas de Barras lisas y estriadas, en aceros de calidad comercial y de alta resistencia.

**TREN DE ALAMBRÓN:** Su capacidad es de 600.000 toneladas anuales de Alambión de diferentes diámetros.

**PLANTA DE PRODUCTOS PLANOS EN CALIENTE:** Diseñada para producir 2.4 millones de toneladas de Bobinas y Láminas en caliente. Esta integrada por dos hornos de recalentamiento, un tren cuarto reversible de laminación en caliente, un laminador continuo de seis bastidores, Enrolladores, dos líneas de corte en caliente y una línea de Skin Pass, con una capacidad de 600 t/año y la cual permite mejorar la forma y calidad de los aceros laminados en caliente.

**PLANTA DE PRODUCTOS PLANOS EN FRÍO:** En ella se fabrican Láminas y Bobinas de acero laminadas en frío, Hojalata y Hoja cromada, para diferentes usos. Esta integrada por dos líneas de laminación en frío, con instalaciones para el decapado, recocido, temple, corte y tajado y con líneas de Estañado y cromado con facilidades para el corte.

**INSTALACIONES AUXILIARES:** Los servicios industriales y complementarios de la producción constituyen el siguiente conjunto de instalaciones: planta de briquetas; planta

de cal; planta de chatarra; instalaciones portuarias; sistemas de generación y distribución de Vapor, Electricidad, de recirculación de Agua, de separación de Aire; una Red Ferroviaria; Carreteras; Sistemas de control de Contaminación Ambiental; Sistemas contra incendio; Sistema de Gas; talleres de Mantenimiento y Almacenes.

Un riguroso y constante aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de sus procesos y sus productos, asegura el suministro de materiales de alta calidad, conforme a las especificaciones requeridas por los clientes, lo cual se muestra en los logros alcanzados en materia de Certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad (COVENIN ISO 9001) y de sus productos (marcas NORVEN).

Oficinas Comerciales:

SIDOR, comercializa sus productos a través de la Dirección Comercial.

Para atender el mercado Nacional, cuenta con oficinas ubicadas en:

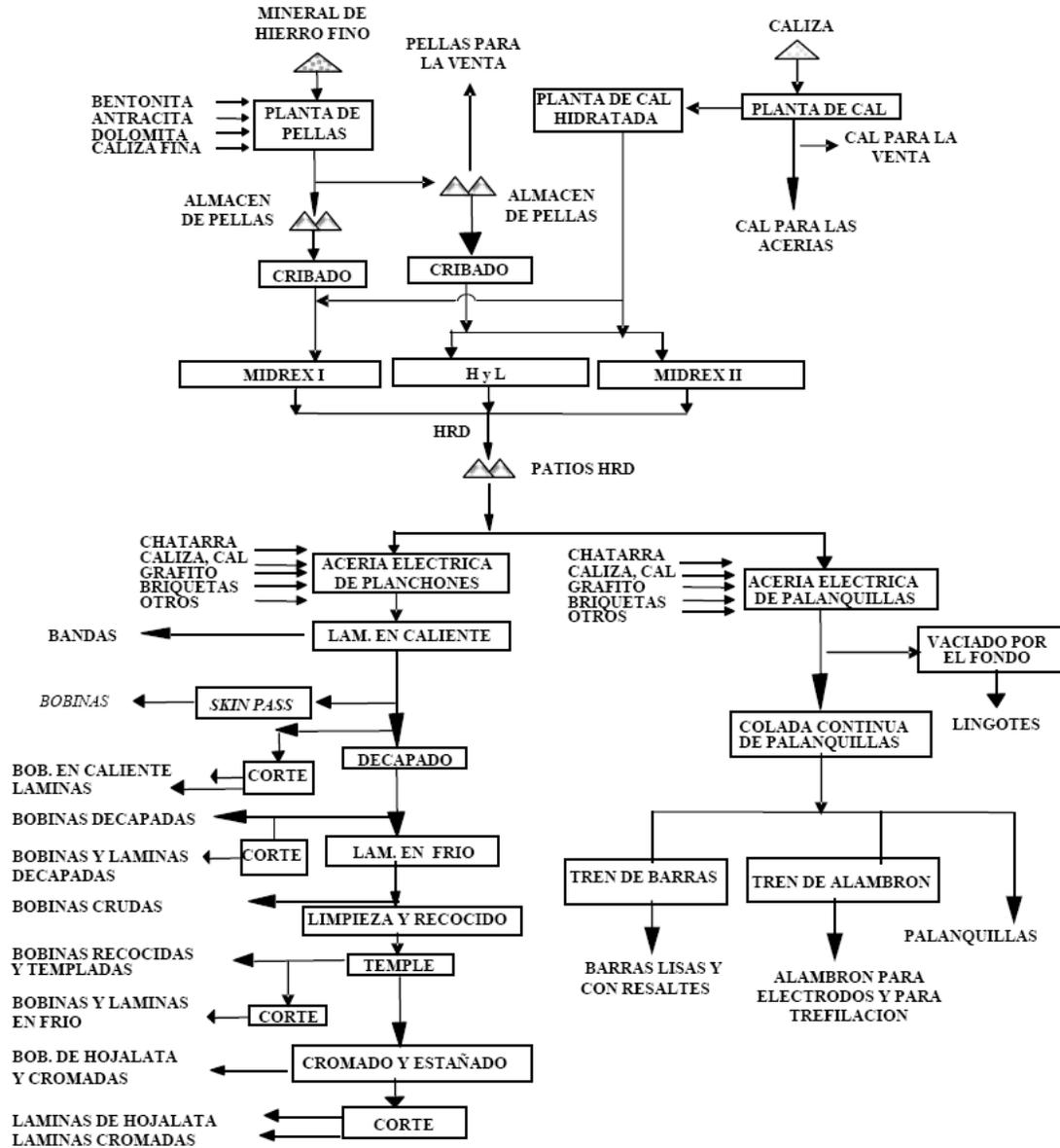
Edificio General, Piso 7, Av. La Estancia, Chuao, Caracas 1060, Distrito Federal, Venezuela.

Teléfonos Master: (58-212)600-3800/ 4671/ 4672, FAX: (58-212)600-3924/3621.

e-mail: [ventas@sidor.com](mailto:ventas@sidor.com)

Para atender el Mercado de Exportación, la empresa cuenta con oficinas ubicadas en:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Argentina</b><br/>                 Leandro N Alem 1067, Edif. Pellegrini,<br/>                 piso 24, (1001) Capital Federal, C1001<br/>                 AAF - Argentina<br/>                 Telf.: 54 (11) 4018.2554<br/>                 Fax: 54 (11) 4018.2545<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_argentina@sidor.com">ofic_argentina@sidor.com</a></p>   | <p><b>Estados Unidos</b><br/>                 2200 West Loop Sputh<br/>                 Houston, Texas 77027_USA<br/>                 Telf.: 1 (713) 767-4400<br/>                 Fax: 1 (713) 767-4488<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_usa@sidor.com">ofic_usa@sidor.com</a></p>   |
| <p><b>México</b><br/>                 Carretera Monterrey - Laredo Km. 24.2 ,<br/>                 Apartado Postal 43 - México<br/>                 Ciénaga de Flores, N. L. (65550)<br/>                 Telf.: 52 (818) 319-0330<br/>                 Fax: 52 (818) 344-8801<br/>                 Telf. Directo: 52 (81) 8319 - 7863<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_mexico@sidor.com">ofic_mexico@sidor.com</a></p> | <p><b>Guatemala</b><br/>                 Edificio Géminis 10, Torre Norte<br/>                 Oficina N° 16-04.- 12 Calle 1-25, piso 16 ,<br/>                 Zona 10 - Guatemala C.P. 1010<br/>                 Guatemala (C.A.)<br/>                 Telf.: (502) 335-3387 / 3474<br/>                 Fax: (502) 335-3593<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_guatemala@sidor.com">ofic_guatemala@sidor.com</a></p> |
| <p><b>Colombia</b><br/>                 Edificio Azahara Empresarial<br/>                 Carrera 13, N° 93B - 51, Piso 4<br/>                 Santa Fe de Bogotá - Colombia<br/>                 Telf.: (571) 636-2920<br/>                 Fax: (571) 636-4780<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_colombia@sidor.com">ofic_colombia@sidor.com</a></p>   | <p><b>Ecuador</b><br/>                 Edif. Torre 1942, Ofic. 202,<br/>                 Av. 12 de Octubre 2697 y Lincoln Quito -<br/>                 Ecuador<br/>                 Telf.: (593-2) 298-6240<br/>                 Fax: (593-2) 298-6250<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_ecuador@sidor.com">ofic_ecuador@sidor.com</a></p>   |
| <p><b>Italia</b><br/>                 DST Europa S.R.L.<br/>                 SIDOR / SIDERAR<br/>                 Piazza Caduti 6 Luglio 1944, 1<br/>                 (24044) Dalmine, Bergamo, Italia<br/>                 Telf: (39-035) 560-3139<br/>                 Fax: (39-035) 560-2405<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_europa@sidor.com">ofic_europa@sidor.com</a></p>  | <p><b>España</b><br/>                 Calle Daniel Balaciar N° 6<br/>                 Entresuelo "D", Valencia - España<br/>                 Telf.: (34) 96-339 - 2702<br/>                 Fax: (34) 96-339-2469<br/>                 e-mail: <a href="mailto:ofic_europa@sidor.com">ofic_europa@sidor.com</a></p>  |
| <p><b>Perú</b><br/>                 Techintrade del Perú, S.A.C<br/>                 Av. Jorge Chávez, 631, Piso 8<br/>                 Miraflores, Lima, Perú<br/>                 Telf: (51-1)445-8877<br/>                 Fax: (51-1) 242-4719<br/>                 E-mail: <a href="mailto:ofic_peru@sidor.com">ofic_peru@sidor.com</a></p>   | <p><b>Brasil</b><br/>                 Rúa Tabapuã 41 – Andar nove, Itaim Bibi, CEP<br/>                 04533-010 - São Paulo - Brasil.<br/>                 Teléfonos: (55-11) 3707-6030<br/>                 Fax: (55-11) 3707-6072<br/>                 E-mail: <a href="mailto:ofic_brasil@sidor.com">ofic_brasil@sidor.com</a></p>  |
| <p><b>China</b><br/>                 Room 706, Lido Comercial Building<br/>                 Jichang Road, Jiang Tai Road (100004)<br/>                 Beijing-P.R. China. Telf: (86-10) 6437-<br/>                 6744<br/>                 Fax: (86- 10) 6437- 6746<br/>                 E-mail: <a href="mailto:ofic_china@sidor.com">ofic_china@sidor.com</a></p>   | <p>----</p>  |

**FLUJOGRAMA GENERAL DE FABRICACIÓN:**


## **Visión**

Sidor tendrá estándares de competitividad similares a los productores de acero más eficientes y estará ubicada entre las mejores siderúrgicas del mundo.

## **Productos**

Nuestra gama de productos planos abarca láminas y bobinas laminadas en caliente, láminas y bobinas laminadas en frío, hojalata y hoja cromada; en productos largos ofrecemos alambroón y barras para la construcción. Además de productos laminados, en Sidor comercializamos semielaborados como planchones y palanquillas.

## **Política de calidad**

SIDOR tiene como compromiso la búsqueda de la excelencia empresarial con un enfoque dinámico que considera sus relaciones con los clientes, accionistas, empleados, proveedores y la comunidad, promoviendo la calidad en todas sus manifestaciones, como una manera de asegurar la confiabilidad de sus productos siderúrgicos, la prestación de servicios y la preservación del medio ambiente.

Para ello se requiere especial atención en:

- Definir anualmente los objetivos y planes de calidad.
- Satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.
- Implementar un sistema de calidad acorde a las normas internacionales más exigentes.
- Seleccionar los proveedores en base a sus sistemas de aseguramiento, calidad de sus productos y prestación de servicios, desarrollando relaciones duraderas y confiables.
- Asumir cada área de la empresa el doble papel de cliente y proveedor, desarrollando la gestión con criterios preventivos.

- Educar y motivar al personal en la mejora continua de la calidad en el trabajo y en todas sus manifestaciones.
- Verificar la efectividad del sistema a través de las Auditorías de la Calidad.
- Mejorar constantemente los procesos y servicios incorporando nuevas tecnologías.
- Desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes previendo las necesidades de los clientes.
- Asegurar el liderazgo competitivo de la empresa, entendiendo que la calidad, productividad y seguridad son factores esenciales que actúan conjuntamente.

El compromiso con esta política de calidades responsabilidad de todos los integrantes de la empresa

### **Objetivos de Calidad**

La alta dirección de la empresa, aprueba anualmente los objetivos de la calidad definidos para las diferentes funciones y niveles pertinentes de la empresa y se asegura que los mismos estén alineados con la Política de la calidad y orientados a la Mejora Continua y a la Satisfacción del Cliente.

Los objetivos de la calidad se establecen en el documento de Gestión de Calidad de SIDOR y están enmarcados en:

- Calidad del producto (Caídas cualitativas y reclamos de los Clientes).
- Cumplimiento de Despacho.
- Grado de Satisfacción del Cliente.
- Desarrollo de Nuevos Productos.
- Mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo.

El seguimiento a estos objetivos se realiza en el Comité Central de Calidad y su evolución se registra en el Informe Mensual de Calidad.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### Requisitos Generales

SIDOR ha establecido, documentado, implementado y mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continuamente su eficacia conforme a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000 y con orientación a la Satisfacción del Cliente, para lo cual ejecuta una serie de acciones que incluyen:

- La identificación de los procesos y subprocesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad (Cap. 4\_Hoja 3) y su aplicación a través de la organización a través de la documentación de sus actividades y el registro de sus resultados.
  
- La determinación de la secuencia de los procesos con mayor impacto sobre el sistema de gestión de la calidad y sus interacciones, mediante el establecimiento de las rutas de procesos para la fabricación de sus productos y de los mapas de procesos.
- El despliegue de indicadores en los diferentes sectores para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, de acuerdo a sus propias características, contenidos en el Documento de Gestión de la Calidad, en el Informe de Gestión Operativa (IGO), en los Mapas de Procesos y/o en los tableros de control de cada sector.
- La disponibilidad de recursos humanos y materiales adecuados a través de procesos de inversiones, reclutamiento, entrenamiento y calificación de personal.
- Registro de datos sobre el proceso, de manera permanente, a fin de ser utilizados como información en la toma de decisiones tanto para ajustes en el proceso como en la evaluación del desempeño del producto.
- La ejecución de auditorías internas programadas, no programadas y a Proveedores.
- El establecimiento y seguimiento de acciones, en los Comités de Calidad y Operativo, para asegurar la eficacia y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La preparación e implementación de la documentación necesaria para asegurar que la ejecución y control de los procesos sean eficaces.

## **PLANEACIÓN – PLANEACIÓN DE LA CALIDAD**

### **PLANIFICACIÓN**

#### **Objetivos de la Calidad**

La alta dirección de la empresa, aprueba anualmente los objetivos de la calidad definidos para las diferentes funciones y niveles pertinentes de la empresa y se asegura que los mismos estén alineados con la Política de la calidad y orientados a la Mejora Continua y a la Satisfacción del Cliente.

Los objetivos de la calidad se establecen en el documento de Gestión de Calidad de SIDOR y están enmarcados en:

- Calidad del producto (Caídas cualitativas y reclamos de los Clientes).
- Cumplimiento de Despacho.
- Grado de Satisfacción del Cliente.
- Desarrollo de Nuevos Productos.
- Mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo.

El seguimiento a estos objetivos se realiza en el Comité Central de Calidad y su evolución se registra en el Informe Mensual de Calidad.

### **PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**La Planificación de la Calidad de los productos y procesos se realiza a través de:**

- 1) El establecimiento , y seguimiento del Documento de Gestión de la Calidad, el cual incluye los Objetivos de la Calidad de SIDOR, los resultados de la gestión y la planificación con visión a corto y mediano plazo.

2) Elaboración y aplicación de Planes de Calidad del Producto, Planes de Control de Proceso-Producto, Plan de Control de Equipos de Medición y Planes de Recepción de Materias Primas, Insumos, repuestos Críticos, Productos semielaborados y terminados, los cuales, detallan las actividades, documentos aplicables, mediciones y equipos involucrados en el cumplimiento con lo planificado.

3) Identificación y adquisición de medios de control y de fabricación, adecuados a las exigencias, mediante análisis metrológicos y planes de inversión.

4) Desarrollo y análisis del Diseño, de manera de asegurar la factibilidad de fabricación y la definición de los criterios de aceptación para todas las características y requisitos involucrados.

5) Establecimiento de las características a controlar y las correspondientes verificaciones a realizar, en los planes de control proceso-producto.

6) Identificación y preparación de los registros de la Calidad.

El sistema de gestión de la calidad contempla mecanismos que garantizan la integridad del sistema cuando se planifican e implementan cambios en éste, tal es el caso de los Planes de Diseño y Desarrollo, Planes de Acciones Preventivas, Instrucciones Transitorias y Homologación de nuevas materias primas, insumos, servicios y repuestos, los cuales se aplican siguiendo las instrucciones dadas en los procedimientos generales de Calidad

**MATRIZ DE RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE CALIDAD**

| FUNCIONES O ACTIVIDADES DE CALIDAD                                 | AREAS                 |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
|--|-----------------------|----------------------|------------------|---------------------|---|--|-------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|----------|
|  | PRESIDENCIA EJECUTIVA | DIRECCIÓN INDUSTRIAL | RECURSOS HUMANOS | GERENCIA DE CALIDAD | GCIA. GRAL./GERENCIAS/<br>SUPTCIA. OPERATIVAS | GCIA. GRAL. OPERATIVA/<br>SUPTCIAS. DE MANTO | INFORMATICA | SUPTCIAS./DPTO./<br>AREAS DE PROCESO | GESTION DE ORDENES | DIR. DE ABASTECIMIENTO | DIRECCIÓN COMERCIAL | SERVICIO |
| X = RESPONSABILIDAD COLATERAL<br>XX = RESPONSABILIDAD PRINCIPAL    |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| <b>4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>                         |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| <b>4.1 REQUISITOS GENERALES</b>                                    | XX                    | XX                   | XX               | XX                  | XX  | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| <b>4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION</b>                          |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| 4.2.1 GENERALIDADES  | XX                    | XX                   | XX               | XX                  | XX  | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| 4.2.2 MANUAL DE LA CALIDAD   | X                     | X                    | X                | XX                  | X   | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| 4.2.3 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS                                    |                       |                      | XX               | XX                  | XX  | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| 4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS                                     |                       |                      | XX               | XX                  | XX  | XX   |             | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| <b>5 REPONSABILIDAD DE LA DIRECCION</b>                            |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| <b>5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCION</b>                              | XX                    | X                    | X                | X                   | X   | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| <b>5.2 ENFOQUE AL CLIENTE</b>                                      | XX                    | XX                   | X                | X                   | X   | X  | X           | X                                    | X                  | XX                     | XX                  |          |
| <b>5.3 POLITICA DE LA CALIDAD</b>                                  | XX                    | X                    | X                | X                   | X   | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| <b>5.4 PLANIFICACION</b>   |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| 5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD                                      | XX                    | X                    | X                | X                   | X   | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| 5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SGC  |                       |                      |                  | XX                  | XX  | XX   |             | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| <b>5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNIC.</b>                   |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| 5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD                                  | XX                    | X                    | XX               | X                   | X   | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| 5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCION                                | XX                    | X                    | X                | XX                  | X   | X  |             | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| 5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA   | X                     | X                    | XX               | X                   | X   | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| <b>5.6 REVISION POR LA DIRECCION</b>                               |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| 5.6.1 GENERALIDADES  | XX                    | X                    | X                | X                   | X   | X  |             | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| 5.6.2 INFORMACION PARA LA REVISION                                 | X                     | X                    | X                | XX                  | X   | X  |             | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| 5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN                                    | XX                    | X                    | X                | XX                  | X   | X  |             | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| <b>6. GESTION DE LOS RECURSOS</b>                                  |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| <b>6.1 PROVISION DE LOS RECURSOS</b>                               | XX                    | XX                   | XX               | XX                  | X   | X  | XX          | X                                    | X                  | XX                     | XX                  |          |
| <b>6.2 RECURSOS HUMANOS</b>  |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| 6.2.1 GENERALIDADES  |                       |                      | XX               | XX                  | XX  | XX   |             | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| 6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACION                  |                       |                      | XX               | X                   | X   | X  |             | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| <b>6.3 INFRAESTRUCTURA</b>   |                       | XX                   |                  |                     | X   | XX   | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   | XX       |
| <b>6.4 AMBIENTE DE TRABAJO</b>                                     |                       | XX                   |                  | X                   | X   | XX   | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   |          |
| <b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>                                 |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| <b>7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACIÓN DEL PROD.</b>               |                       | XX                   |                  | XX                  | XX  | X  | X           | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |          |
| <b>7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE</b>                    |                       |                      |                  |                     |   |  |             |                                      |                    |                        |                     |          |
| 7.2.1 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO |                       |                      |                  | XX                  | X   |  |             | X                                    | XX                 | XX                     | XX                  |          |

**MATRIZ DE RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE CALIDAD**

| FUNCIONES O ACTIVIDADES DE CALIDAD   | AREAS                 |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
|--|-----------------------|----------------------|------------------|---------------------|--|--|-------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-------------------|----------|
|  | PRESIDENCIA EJECUTIVA | DIRECCIÓN INDUSTRIAL | RECURSOS HUMANOS | GERENCIA DE CALIDAD | GERENCIA GRAL./GCÍAS/<br>SUPTCIA. OPERATIVAS | GCIA. GRAL. OPERATIVA/<br>SUPTCIAS. DE MANTTO. | INFORMATICA | SUPTCIAS./DPTO./<br>AREAS DE PROCESO | GESTION DE ORDENES | DIR. DE ABASTECIMIENTO | DIRECCIÓN COMERCIAL | PROTECCION PLANTA | SERVICIO |
| X = RESPONSABILIDAD COLATERAL<br>XX = RESPONSABILIDAD PRINCIPAL              |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.2.2 REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO                |                       |                      |                  | X                   | X  |  |             | X                                    | X                  | XX                     | XX                  |                   |          |
| 7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE  |                       |                      |                  | XX                  |  |  |             |                                      |                    | XX                     | XX                  |                   |          |
| <b>7.3 DISEÑO Y DESARROLLO</b>   |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.3.1 PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO                                  | X                     |                      | XX               | X                   |  |  |             | X                                    |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.3.2 ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO                       | X                     |                      | XX               | X                   |  |  |             | X                                    |                    |                        | XX                  |                   |          |
| 7.3.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO                                     |                       |                      |                  | XX                  | X  |  |             | X                                    |                    |                        | X                   |                   |          |
| 7.3.4 REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO                                       |                       |                      |                  | XX                  | X  |  |             | X                                    |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.3.5 VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO                                   |                       |                      |                  | XX                  | X  |  |             | X                                    |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.3.6 VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO                                     |                       |                      |                  | XX                  | X  |  |             | X                                    |                    |                        | X                   |                   |          |
| 7.3.7 CONTROL DE CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO                             |                       |                      |                  | XX                  | X  |  |             | X                                    |                    |                        |                     |                   |          |
| <b>7.4 COMPRAS</b>   |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS   |                       |                      |                  | X                   | X  | X  | X           | X                                    | X                  | XX                     | X                   |                   |          |
| 7.4.2 INFORMACION DE LAS COMPRAS   |                       |                      |                  | XX                  | XX   | XX   |             | XX                                   | XX                 | XX                     |                     |                   |          |
| 7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS                                    |                       |                      |                  | XX                  | XX   | XX   |             |                                      |                    |                        |                     |                   | XX       |
| <b>7.5 PRODUCCION Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>                              |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO               |                       |                      |                  | XX                  | X  |  |             |                                      | XX                 |                        |                     |                   |          |
| 7.5.2 VALIDACION DE LOS PROCESOS DE LA PROD. Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO | NO APLICA             |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.5.3 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD  |                       |                      |                  |                     | XX   | XX   |             |                                      | XX                 | XX                     | XX                  | XX                |          |
| 7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE  |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   | XX       |
| 7.5.5 PRESERVACION DEL PRODUCTO  |                       |                      |                  |                     | XX   | XX   |             |                                      | XX                 | XX                     |                     |                   | X        |
| <b>7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION</b>             |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION                    |                       |                      |                  | XX                  | XX   | XX   |             |                                      |                    | XX                     |                     |                   |          |
| <b>8. MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA</b>  |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| <b>8.1 GENERALIDADES</b>   |                       | XX                   | XX               | XX                  | XX   | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |                   |          |
| <b>8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION</b>  |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 8.2.1 SATISFACCION DEL CLIENTE   | X                     | X                    | X                | XX                  | X  | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | XX                  | X                 |          |
| 8.2.2 AUDITORIA INTERNA  | X                     | X                    | X                | XX                  | X  | X  | X           | X                                    | X                  | X                      | X                   | X                 |          |
| 8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS                                 |                       |                      |                  | XX                  | XX   |  |             | XX                                   |                    |                        |                     |                   |          |
| 8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PRODUCTO                                    |                       |                      |                  | XX                  | XX   |  |             | XX                                   | XX                 | XX                     |                     |                   |          |
| <b>8.3 CONTROL DE LOS PRODUCTOS NO CONFORMES</b>                             |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 8.3 CONTROL DE LOS PRODUCTOS NO CONFORMES                                    |                       |                      |                  | XX                  | XX   |  |             |                                      | X                  | XX                     |                     |                   |          |
| <b>8.4 ANALISIS DE DATOS</b>   |                       | XX                   | XX               | XX                  | XX   | XX   |             | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  |                   |          |
| <b>8.5 MEJORA</b>  |                       |                      |                  |                     |  |  |             |                                      |                    |                        |                     |                   |          |
| 8.5.1 MEJORA CONTINUA  | XX                    | XX                   | XX               | XX                  | XX   | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  | XX                |          |
| 8.5.2 ACCION CORRECTIVA  |                       |                      | XX               | XX                  | XX   | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  | XX                |          |
| 8.5.3 ACCION PREVENTIVA  |                       |                      | XX               | XX                  | XX   | XX   | XX          | XX                                   | XX                 | XX                     | XX                  | XX                |          |

# CASO PRÁCTICO 2

## **C.V.G. EDELCA**

### **MISIÓN DE EDELCA**

Producir, transportar y comercializar energía eléctrica a precios competitivos, en forma confiable y en condiciones de sustentabilidad, eficiencia y rentabilidad.

### **VISIÓN DE EDELCA**

Empresa de servicio eléctrico de clase mundial, líder en desarrollo sustentable, pilar del progreso del país.

### **FINES**

- ✓ Generar beneficio económico para los accionistas, incrementando el valor de la empresa.
- ✓ Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad, basado en la gestión sustentable de los recursos, para apoyar el desarrollo del país.

### **VALORES**

- ✓ Humanismo
- ✓ Participación
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Competitividad
- ✓ Excelencia
- ✓ Compromiso