CALIDAD Y ESTRATEGIA

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA ESTRATÉGICA

DIPLOMADO EN GERENCIA ESTRATÉGICA

ASIGNATURA: MODELOS DE EXCELENCIA

Msc. Aurora Patricia Piñeres Castillo

CUC
CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA
1970

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Estas economías [derivadas de evitar defectos de calidad controlando el proceso] son tan importantes y pueden lograrse de una forma tan sencilla, que nos preguntamos cada día cómo es que no lo hicimos antes.

TAIICHI OHNO

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

¿Qué debe hacer un negocio para sobrevivir?

¿Crecer?
¿Vencer a la competencia?
¿Dar mejor servicio a los clientes?
¿Convertirse en el productor con el precio más bajo?
¿Ofrecer mayor calidad?
¿Procurar tiempos de entrega más cortos?
¿Diseñar un producto de alto desempeño?

La respuesta a qué debe hacer una compañía para sobrevivir es diferente para cada empresa y para cada mercado.

Dwight David Eisenhower

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

La respuesta es una **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Michael Porter establece que una estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en un sector económica, para afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y conseguir excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía (Porter 2012).

La calidad no puede ser implementada de forma aleatoria en las empresas, debido a que lo que esta en juego es de suma importancia (usualmente cambiar la cultura organizacional) y por ello se debe *preparar una estrategia* que tenga en cuenta la naturaleza técnica de las actividades de la empresa, y las orientaciones de los directivos.

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tabla 1: La planificación estratégica de la calidad, en comparación con la planificación estratégica tradicional

Planificación estratégica de la calidad	Planificación estratégica tradicional
Se enfoca en los clientes.	Su centro de interés no está definido, o está repartido entre varias consideraciones.
Los líderes determinan los factores críticos para el éxito.	Los líderes ignoran cuáles son los factores críticos para el éxito.
Las metas y objetivos se orientan a los procesos y a los resultados.	Las metas y objetivos se orientan a los resultados.
Las metas y objetivos se basan en información, y dependen del análisis de las tendencias o patrones.	Las metas y objetivos podrían basarse en corazonadas o suposiciones.
Enfoque en los procesos.	Enfoque en los productos.
Hay alineación entre los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las metas, los objetivos y las actividades cotidianas.	No existe alineación.
Todo mundo sabe cómo se alinean sus actividades cotidianas con los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las metas y los objetivos.	Sólo algunas personas están conscientes de la manera en que sus actividades cotidianas tienen cabida en el plan.
Las actividades de mejora se centran en las tareas críticas para alcanzar el éxito.	Las actividades de mejora carecen de enfoque.
Las actividades de mejora se dan tanto al interior de las áreas funcionales como entre las mismas.	Las actividades de mejora se presentan casi siempre al interior de las áreas funcionales.

Fuente: Administración de la calidad 1 ed, Donna CS Summers

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

En el nuevo siglo las organizaciones están expuestas al constante dinamismo de las necesidades del cliente, por tanto deben transformase continuamente.

Algunos pensadores consideran que estamos ante una de las mayores transformaciones de todos los tiempos.

Estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso. (Aldana de Vega ... [et al.] 2010).

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las exigencias del cliente de hoy requieren un modelo de organización que en vez de administrar verticalmente para satisfacer los requerimientos de la alta dirección lo haga para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es decir, se requiere un modelo de organización horizontal orientada al cliente (Aldana de Vega ... [et al.] 2010).

Video (ver en plataforma Moodle, también disponible en siguiente enlace https://youtu.be/GEbM_npSliY)

Material complementario: Caso UNIQLO, disponible en la plataforma Moodle.

LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

LOS PECADOS DEL SERVICIO

Tabla 2: Los pecados del servicio

No.	Pecado
1	La Apatía: (Ley del sorbete) Es una actitud que le dice al cliente “Me vale rebote”
2	La sacudida: (Ley del pescado) Sacudirse al cliente como de lugar: “Este no es mi departamento”.
3	La frialdad: (Ley del hielo). Hostilidad, impaciencia, frialdad que le dicen al cliente: “apúrese que necesito el tiempo.
4	La condescendencia: (Ley del si). Decir si a todo, tratar al cliente un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
5	La negación: (La ley del no). “Discúlpenos” , “No lo trabajamos” , “No es posible”.
6	El robotismo: “Gracias, el que sigue”, sonrisa automático, cráneo vacío.
7	La regla del tres. Primero la empresa; Luego, las políticas de la empresas.
8	El Rebote: (Ley de la pelota). “Disculpe llame a la extensión”.. , o “vaya al departamento de”

Fuente: Albrecht y Bradford 1989.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

La planificación estratégica orientada a la calidad ayuda a las empresas a competir de manera globalizada.

Según Juran la planeación de calidad debe contener lo siguiente:

Figura 1: Planificación de Calidad

Fuente: Juran & Gryna 1980.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

Aunque las empresas tengan clara su estrategia, no todas logran un desempeño sobresaliente. En estrategia de calidad hay diversos enfoques sobre el tema (Vásquez Osorio 2019).

1. Un primer enfoque es la Gerencia de Procesos. La cual se refiere a una estrategia de calidad que parte de la formulación estratégica, un plan de implementación y por supuesto la evaluación de su desempeño (Vásquez Osorio 2019). .
2. Un segundo enfoque es la creación de la estrategia de la calidad, sobre los prerrequisitos o legislación existentes para la Industria y los recursos mínimos que requiere el negocio. Esto aplica sobre todo para sectores de negocio altamente regulados como Aseguradoras, Telecomunicaciones, Salud entre otros (Vásquez Osorio 2019). .
3. Otro enfoque consiste en desarrollar la estrategia de calidad a través del desarrollo del conocimiento y desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Este es el caso de las Compañías del sector químico, desarrollo de software entre otras (Vásquez Osorio 2019).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

Cuando se construyen estrategias competitivas sustentadas en la calidad, los principios básicos son (Vásquez Osorio 2019):

1. Formulación de la estrategia de calidad
2. Implementación de la estrategia
3. Medición de la efectividad de la estrategia (Vásquez Osorio 2019).

Por supuesto es fundamental, tener en la formulación de la estrategia las capacidades de la organización (competencias de alto desempeño de la compañía) y los recursos requeridos (Financieros, Infraestructura, Tecnología, humanos, intangibles) para llevarla a cabo. Esto garantiza la consistencia, la firmeza y el desarrollo organizacional del éxito de la estrategia (Vásquez Osorio 2019).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

Para lograr el éxito de la formulación estratégica de la Calidad, el director o líder de la organización debe mantener informado a todos los niveles de la compañía de la formulación estratégica, el desarrollo del conocimiento y la generación de valor en el mercado.

Taller: Ventajas competitivas basadas en la estrategia de Calidad

En grupos de 3. Tome 2 (dos) casos de la industria o empresas de servicios en Colombia con ventajas competitivas exitosas donde se evidencia la estrategia de calidad como pilar de su ventaja**.**

1. Describa la empresa (Objeto social, historia, características)
2. Indicar cual es su estrategia competitiva.
3. Cuales puntos de la planeación estratégica tradicional cambiaron por la gestión estratégica de la Calidad.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Los principios de la calidad están fundamentados en las normas de certificación ISO 9001y se desarrollan bajo la ISO/TC 176, la organización internacional responsable de mantenimiento de estos estándares. Para las Organizaciones que buscan mejorar estos estándares en su gestión del día a día los siguientes principios son fundamentales en su gestión Gerencial.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

ENFOQUE AL CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus clientes, y en consecuencia deberán comprender sus necesidades actuales y futuras, así mismo satisfacer sus requisitos y concentrar sus esfuerzos en exceder sus expectativas (ISO 9001:2015).

Notas:

Este principio combina las necesidades del cliente y el servicio al cliente de la organización, las empresas deben entender a sus consumidores lo que necesitan y cuando lo necesitan (Vásquez 2019).

Así mismo con este principio se consiguen nuevas oportunidades para mejorar continuamente en la satisfacción del mercado y mayor utilidad.

Cómo se cumple?:

investigaciones cuantitativas como las encuestas o cualitativas como los grupos focalizados (focus group).

Gestionando de forma sistemática las relaciones con los Clientes – Atención de sugerencias, quejas y reclamos (Líneas 01800 o 9800, buzones de sugerencias).

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad del propósito y la orientación de la organización.
Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (ISO 9001:2015)

Notas:
Sin un liderazgo claro y sólido un negocio tambalea. Por esta razón el principio 2 concierne a la Dirección de la Organización (Vásquez 2019.)
Las investigaciones muestran que si los empleados son bien liderados y entienden la visión del negocio seran mas productivos. Este principio, por lo tanto, busca mejorar la comunicación hacia los empleados y disminuir su insatisfacción laboral (Vásquez 2019).

Cómo se cumple?:

Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la organización.
Reuniones - comités - para comunicar la orientación de la organización, hacer seguimiento al cumplimiento de la misma y generar conciencia .

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

COMPROMISO DE LA GENTE

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor. (ISO 9001:2015)

Notas:

Todo esto se logra con una activa participación de los empleados de la Compañía y una alta orientación hacia el logro de los resultados (Vásquez 2019).

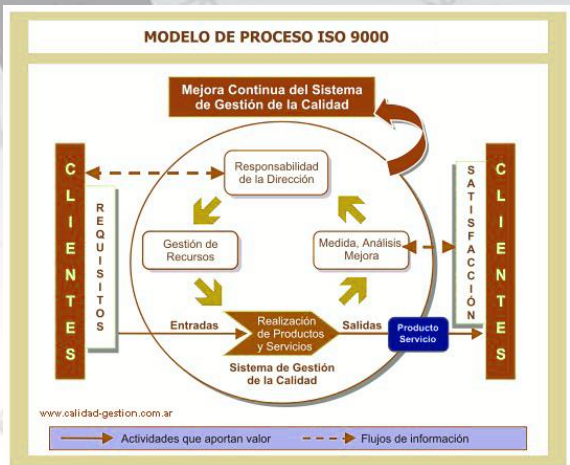
Como se cumple?:

Comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual.

Capacitar a las personas para mejorar su desempeño.

Fomentar la auto-evaluación del desempeño frente a los objetivos personales.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL



ENFOQUE EN PROCESOS

Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera mas eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. (ISO 9001:2015)

Notas:

Un buen enfoque por procesos reduce costos, mejora consistentemente y elimina reprocesos promoviendo el mejoramiento (Vásquez 2019).

Cómo se cumple?

Comprender las capacidades de la organización y determinar los recursos y restricciones previas a la acción.

Administrar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de calidad de la organización de manera eficaz y eficiente.

Administrar los riesgos que pueden afectar a los resultados de los procesos y en general los resultados del sistema de gestión de calidad.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA

Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. (ISO 9001:2015)

Notas:

Desafortunadamente en un ritmo rápido de trabajo, las decisiones pueden ser tomadas a la ligera, sin un apropiado análisis. Sin embargo, implementando los principios de la Gerencia de Calidad se deben permitir discusiones alrededor de los hechos y datos para tener mayor claridad (Vásquez 2019).

Cómo se cumple?

Determinar, medir y monitorear indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización.

Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguros

Tomar decisiones y acciones basadas en la evidencia, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. (ISO 9001:2015)

Notas:

Una estrecha relación con las partes interesadas, promueve la productividad y la alineación de mejores prácticas (Vásquez 2019).

Como resultado se obtiene mejoras en costos y recursos, construyendo una relación de largo plazo y flexibilidad para adaptarse rapidamente a los cambios del mercado o las necesidades y expectativas de los clientes

Cómo se cumple?

Determinar las partes interesadas pertinentes (tales como proveedores, socios, clientes, inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto) y su relación con la organización.

Establecer el desarrollo colaborativo y mejorar las actividades con proveedores, socios y otras partes interesadas.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

MEJORA CONTINUA

Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades. (ISO 9001:2015)

Notas:
Los beneficios sobre este tema son claros: incrementa la habilidad de implementar nuevas oportunidades, flexibiliza la organización y mejora el rendimiento (Vásquez 2019).

Cómo se cumple?

PLANES DE MEJORAMIENTO.
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
¡La excelencia nunca se logra pero siempre se busca!

Taller Principios.

Tome 2 (dos) casos de la industria o empresas de servicios en Colombia (puede ser en la que usted labora) donde identifique claramente la aplicación exitosa de los siguientes principios de Gerencia de Calidad y desarrolle la sustentación de los mismos á través de un ensayo argumentativo de máximo 3 páginas con letra Arial 12 .

a. Enfoque hacia el Cliente
b. Relación con proveedores
c. Participación de la Gente

BIBLIOGRAFÍA

- SUMMERS, DONNA C.S, Administración de la calidad (2006). Pearson Educación México.
- MICHAEL E PORTER, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Ediciones Pirámide.
- LUZ ANGELA ALDANA DE VEGA…[et al], …1ªedición– Colombia: Alfaomega Colombia: Universidad de la Sabana 2010.
- ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. La excelencia en el servicio(1989). Titulo Original en Inglés: THE SERVICE ADVANTAGE. Publicadooriginalmente por Dow Jones-Irwin, IL, USA. Fondo Editorial Legis.
- JURAN, J.M y Frank Gryna, Jr. Quality Planning and Analysis. McGraw-Hill. Nueva York 1980.
- VÁSQUEZ, Sonia, Diplomado de Gestión Integral de la Calidad, Módulo de Gestión estratégica de la calidad, 2019.
- ISO 9001:2015