ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL A TRAVES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

LA CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA PARA RESPONDER A LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

C.P. OTHON RUIZ MONTEMAYOR

GRUPO VISA

31.octubre.1989

Sr. Ing. Ezequiel Castillo Prieto, Director de la Facultad de Ciencias Químicas
Señores miembros del Claustro Académico
Compañeros Estudiantes

De la comunicación estrecha entre quienes estamos en la brega, en las empresas y quienes proximamente se incorporarán de una u otra manera al mundo de la actividad económica, depende en medida importante el éxito material de nuestro país. Las empresas somos fuentes de riqueza y de empleo; quienes generamos directa o indirectamente utilidades y quienes laboramos como empleados en las empresas, aportamos en impuestos la mayor parte de la carga fiscal del país, que es a su vez vertida en beneficio general del pueblo mexicano.

El producto interno bruto, que mide la riqueza de un país,esta formado por los valores agregados por todas las empresas del país, por lo que la labor de estas entidades, es vital para el bienestar de las generaciones por venir. Pero para que este agradecimiento de valor se optimize, necesitamos el uso de tecnología de punta, la preparación óptima de quienes laboramos en las empresas, la actitud apropiada y la eficacia en la planificación y en la toma de decisiones.

Permítanme ésta mañana referirme a un aspecto del desempeño gerencial, íntimamente vinculado con el agradecimiento de valor y por tanto con la formación del producto interno bruto del país y el bienestar de los mexicanos. Me refiero al uso de las técnicas de calidad total, para optimizar la rentabilidad, bajar los costos, aumentar la competitividad, asegurar la supervivencia y optimizar el agradecimiento de valor.

El concepto de calidad total, inventada por Edward Deming a fines de décadas de los 40s, es un conjunto de técnicas, que en forma preventiva, tratan de minimizar los errores en nuestro desempeño. Son muchas las fórmulas que hoy se utilizan para definir Calidad; Deming tiene ya 89 años de

edad pero su legado al mundo ha sido trascendente, principalmente en Japón y en los últimos 10 años, en el mundo entero. Juran, Ishikawa, Crosby, etc.,

Han seguido los pasos de Deming en los avances conceptuales y en las empresas de los tres continentes (Asia, América y Europa), hemos puesto lo mejor de nuestro esfuerzo en entender los conceptos y aplicarlos a nuestras distintas realidades.

Calidad es cumplir con los requerimientos del cliente, es hacer bien las cosas desde la primera vez y siempre, es hacer correctamente las cosas correctas, es hacer lo que debe hacerse, cuando debe hacerse y como debe hacerse, etc. calidad es una actitud que se traduce en una actividad positiva y acertiva que lleva a los ejecutivos y a los trabajadores a hacer las cosas de acuerdo a como fueron planeadas.

Calidad entonces, es una técnica adjetiva; consiste en desarrollar con propiedad lo que deba hacerse. Naturalmente de nada serviría hacer las cosas con calidad, si sustantivamente no hemos definido correctamente lo que debe hacerse. En otras palabras, podemos ir en un automóvil a la cd. de Torreón, a la velocidad adecuada, conduciendo apropiadamente, con todas las reglas de tránsito, en un automóvil recién afinado y de modelo reciente... hemos hecho las cosas con calidad. Pero, si a donde deberíamos haber ido es a Laredo, de nada sirve haber conducido con calidad, a la ciudad de Torreón. La planificación estratégica y la definición de "Cuál es nuestro negocio", es lo que norma el éxito del desempeño con calidad.

La empresa debe estar orientada al mercado, hacia un nicho de mercado. La empresa debe definir en que negocio está, que es lo que quiere hacer, cuándo, cómo y en que medida quiere lograrlo; y una vez definidas sus metas, entonces trabajar con calidad. Calidad debe transformarse en una manera sostenida,contínua y perseverante de hacer las cosas, pero hay que precisar que cosas queremos hacer, para que la actuación con calidad realmente optimice el agregamiento de valor.

Junto con la calidad están los costos y la calendarización de la producción y las entregas. Pero todos estos son instrumentos que nos llevan a un mejor desempeño, a conducir mejor el automóvil, aunque lo importante sigue siendo a donde queremos ir. De aquí que la globalidad y la apertura económica, han variado nuestros retos, nos han hecho revisar nuestras estrategias y nos han impelido a profundizar en la naturaleza de nuestro negocio y en su destino en el mediano plazo; una vez definido el negocio, la consigna es impostergable... Actuemos con Calidad!..

Cuando ya hemos definido a dónde queremos ir, nuestra esfera de atención se dirige a cómo hacerlo y ahí entra la calidad. Para actuar con calidad, las técnicas de estadística y los análisis de proceso, nos permiten analizar una por una las situaciones hasta simplificar cada una de éstas y optimizar sus resultados. En el análisis de procesos, estudiamos cada uno de los insumos que hacen posible el agregamiento de valor y los resultados pretendidos en el proceso; los insumos del proceso son costos que impactan necesariamente el resultado.Actuar con calidad envuelve necesariamente el bajar los costos vía simplificación, eliminación o modificación de los insumos.

Philip Crosby ha dicho con frecuencia que "Calidad , costos y calendarización son igualmente importantes, aunque calidad es el primer criterio". En otras palabras, al definir que queremos actuar con calidad y al imprimir una cultura de calidad en nuestra empresa, los costos bajan y la calendarización se precisa.

Tenderemos a hacer bien las cosas desde la primera vez y siempre, con la consiguiente reducción de costos y optimización al valor agregado.

En la medición estadística de la calidad, se utilizó en la década de los 50s y los 60s el análisis de desviaciones de Deming y los modelos estadísticos, utilizando las herramientas que los estadígrafos diseñaron, nos permitieron producir servicios y bienes de mejor calidad. Recordemos que "de mejor Calidad", quiere decir, "de acuerdo con los requisitos del cliente". Un producto de calidad no es una cosa cara, bonita, brillante o fastuosa, sino un artículo que cumple con los requisitos del cliente. Puede haber un Volswagen de alta calidad y un Cadilac o un Rolls Royce de baja calidad.

En la década de los 70s, la calidad total puso énfasis en la administración gerencial cuando Deming nos informó que el 80% de los errores en calidad eran responsabilidad de la administración. Cursos sobre calidad total, estudios psicológicos para cambios de actitud, trabajo en equipo, slogans, carteles y películas, invadieron las empresas para formar una cultura de calidad. Sin embargo, la alta dirección de la empresa permaneció un tanto distante de los programas de calidad, pues no se vinculaba el proceso de calidad total con la rentabilidad de la empresa.

En 1980 Philip Crosby, quien había sido 14 años Vice-Presidente de ITT, forma el Quality College en Winter Park, Florida y lanza al mundo el concepto de costo de calidad. Los primeros informes arrojan cifras dramáticas; aparentemente un 20% del volúmen total de ventas de las empresas analizadas; eran errores cometidos...era costo de no hacer las cosas bien desde la primera vez...era costo de calidad.

Así con los análisis actuales de costo de calidad, los directores de las empresas, estamos convencidos de que bajar el costo de calidad es un impostergable. Una vez definido a dónde queremos ir, tenemos que llegar a nuestro destino con el menor costo posible y ésto incluye, en dimensión importante, el costo de calidad.

Naturalmente para bajar el costo de calidad, tenemos que crear un clima organizacional, que mantener una cultura de calidad, que insistir en programas de capacitación intensiva, que producir videos, carteles; todo ello conducente a bajar el costo de calidad para impactar en el agregamiento de valor.

The Conference Board de Chicago, la organización de investigación en administración más importante de los Estados Unidos, hizo este verano una encuesta con 150 compañías, obteniendo los siguientes datos:

La mayor parte de las firmas estudiadas llevan a cabo programas de calidad total, enfatizando la calidad a nivel gerencial y relegando las prácticas antiguas de inspección y control. La mayor parte de las compañías tenían grupos especiales, comités o comisiones encargadas específicamente de la prevención de la calidad.

De 62 compañías que manifestaron haberse empeñado en medir el impacto del proceso de calidad en las utilidades de la empresa, 58 reportaron "utilidades sensiblemente elevadas como resultado de los procesos de calidad".

Poco más de 50% de las compañías encuestadas tienen procesos de calidad total que incorporan a los proveedores.

Dos terceras partes de las firmas analizadas tienen programas contínuos de capacitación de personal, concretándose en los altos niveles de la organización.

Probablemente si hiciéramos encuestas similares entre las grandes empresas mexicanas los resultados serían parecidos. Fundameca en la cd. de México, engloba a gran parte de las empresas mexicanas que tienen instalados sistemas de calidad total. En Nuevo León existe un consejo estatal de calidad total y el Tecnológico de Monterrey y la Fac. de Ciencias Químicas, llevan años laborando empeñosamente en difundir los conceptos de calidad.