



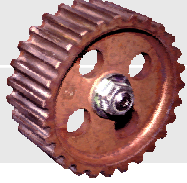
Los PILARES de la gestión de la calidad total (TQM) alimenticia

Guillermo Rocafort Pérez
Profesor Universidad CARLOS III de Madrid

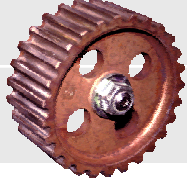
Antonio Monroy Antón
Diplomado en Estudios Avanzados



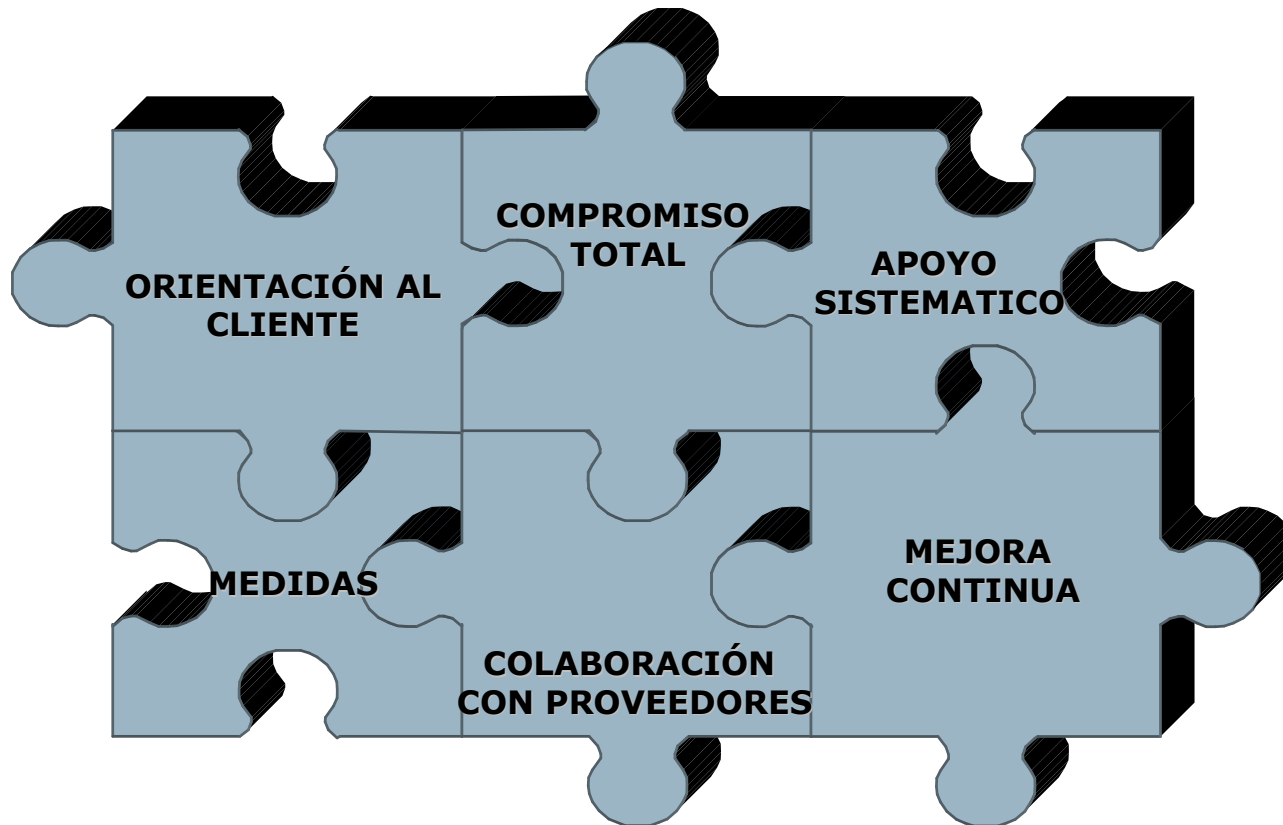
Gestión de la Calidad Total (TQM) Alimenticia

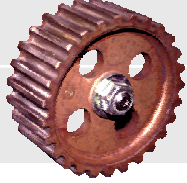


- Se trata de una forma de gestión que pretende a la vez mejorar la satisfacción de clientes y la organización del negocio. Trae de manera conjunta todas las ideas para mejorar los procesos relacionados con la calidad y con el cliente. SE TRATA DE ORIENTAR LOS PROCESOS AL CLIENTE.
- Está basada en la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de procesos, productos, servicios y su cultura de trabajo.
- El objetivo es conseguir productos de calidad al mínimo coste para el cliente.
- Incrementando la calidad y disminuyendo el precio, aumentará el beneficio y el crecimiento de la empresa, al mismo tiempo que aumentará la estabilidad del empleo y su crecimiento.
- Se trata a la vez de una filosofía y de un conjunto de principios que conducirán a la empresa a la mejora continua.
- SE FUNDAMENTA EN SEIS PILARES.



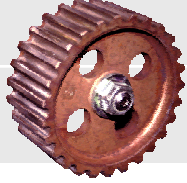
LOS SEIS PILARES DE LA CALIDAD TOTAL





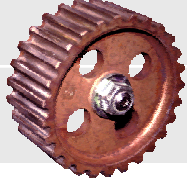
APOYO SISTEMÁTICO

- TQM es un proceso continuo que debe formar parte de la cultura de la organización. Esto requiere el apoyo incondicional de la ALTA DIRECCIÓN, si esto no es así TQM fracasará.
- La Alta Dirección ha de iniciar el proceso y deben ser los primeros en educarse en los conceptos y filosofía del TQM.
- La Alta Dirección debe formar un Comité de Calidad que fije de una manera clara que es lo que se va a hacer y desarrolle los objetivos a largo plazo. Este comité debe reunirse con una frecuencia preestablecida para realizar el seguimiento de los objetivos.
- La Alta Dirección debe crear un sistema eficaz de reconocimiento y recompensas para fomentar la motivación del personal.



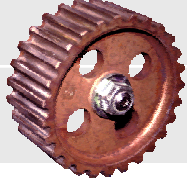
COMPROMISO TOTAL

- TQM es responsabilidad de todos en la organización. Esto significa formar al personal en técnicas de mejora de productos y procesos y un cambio cultural. Nos orientamos al “EMPOWERMENT”.
- El personal no debe ir a trabajar sólo para hacer su trabajo sino que debe además tratar de mejorarlo. Para ello la organización debe aportar :
 - **Formación** : Las personas deben ser formadas en las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo y si es posible en otros trabajos, para fomentar la rotación de puestos. Esta formación debe estar orientada a la mejora continua (herramientas de la calidad, SPC, solución de problemas).
 - **Organización** : Debe estar diseñada para poner a las personas en estrecho contacto con sus proveedores y clientes (interno/externos). GESTIÓN POR PROCESOS (orientado a cliente, producto, servicio)
 - **Propiedad del proceso** : Las personas deben sentirse dueños de la parte del proceso en el que trabajan. Como resultado tendremos un compromiso mayor con hacer las cosas bien y con la mejora continua. Para ello tenemos que darle autoridad a las personas “EMPOWERMENT”.



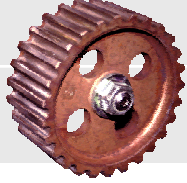
COMPROMISO TOTAL (Cont.)

- **EMPOWERMENT** : Significa darle a las personas la autoridad para tomar decisiones y ponerlas en práctica en sus áreas de trabajo sin necesidad de pedir autorización. Dándole a las personas la autoridad para tomar decisiones les motiva para alcanzar los objetivos de la organización y para mejorar sus trabajos. (Ej.: un representante de atención al cliente que tiene autoridad para solucionar una reclamación de un cliente).
- **TRABAJO EN EQUIPO** : Se trata de un grupo de personas trabajando conjuntamente para alcanzar un objetivo común. Trabajando de esta manera nos aprovechamos de los conocimientos individuales y de los diferentes puntos de vista del tema de cada uno de los componentes, nos daremos cuenta que el resultado del esfuerzo conjunto es mayor que ese mismo esfuerzo realizado individualmente. Para trabajar en equipo necesitaremos desarrollar una serie de habilidades y formación en una serie de técnicas. SE TRATA DE UNA HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL TQM.



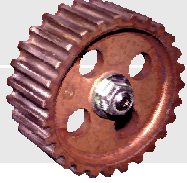
ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- TQM orienta a la organización en el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente. Esto no solo significa el comprender las necesidades actuales del cliente sino que debemos anticiparnos a sus necesidades futuras.
- Se trata de satisfacer las necesidades de los clientes al mínimo coste. Esto significa mejorar continuamente el diseño de los productos y procesos para reducir los defectos y los costes.
- El cliente es la persona o organización que recibe los productos o servicios. Nos encontramos con dos tipos de clientes EXTERNO (Es aquel que compra los bienes o servicios de la organización) e INTERNO (son las personas o departamentos que reciben el output de otra persona o departamento de la organización).
- Toda persona u operación en un proceso se considera cliente de la que le precede, entonces en procesos internos tenemos que satisfacer las necesidades de nuestro cliente interno.
- DEBEMOS DISEÑAR SIEMPRE LOS PROCESOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE.



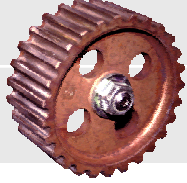
ORIENTACIÓN AL CLIENTE (Cont.)

- Los clientes le exigen seis compromisos a sus proveedores :
 - Alto nivel de calidad
 - Alta flexibilidad en cambios relacionados con volumen, especificaciones y reparto
 - Alto nivel de servicio
 - Lead Time corto
 - Poca variabilidad
 - Costes bajos



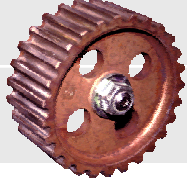
MEDIDAS

- La mejora no es posible sin un sistema que mida los resultados.
- Para determinar como de bien actúa la organización debe ser medido su progreso para :
 - Descubrir que procesos necesitan mejorar.
 - Evaluar procesos alternativos.
 - Comparar la actuación con los objetivos para tomar acciones correctivas.
 - Evaluar la actuación de los empleados.
 - Mostrar tendencias.
- Debemos seleccionar siempre las medidas apropiadas. No estaremos tomando un buen indicador cuando no nos este dando una útil y válida información de retorno sobre el proceso que estamos midiendo. Hay una serie de características básicas que pueden ser usadas para medir la actuación de un proceso o de un actividad, estas serían : Cantidad, Coste, Cumplimiento en plazo, Calidad (función, estética, % defectuosos)



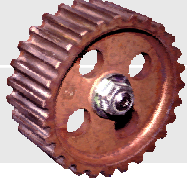
MEDIDAS (Cont.)

- Los indicadores deben ser simple, fáciles de entender, relevantes y visibles para sus usuarios, deben estar preferiblemente desarrollados por sus usuarios, orientados a promover la mejora y se debe utilizar el menor número posible.
- Tomar medidas es necesario para todo tipo de procesos. Algunas de las áreas a controlar serían las siguientes :
 - Clientes : Número de quejas, entregas a tiempo, satisfacción de clientes
 - Producción : Rotación de inventarios, tiempo de proceso, tiempo dedicado a reprocesos, coste unitario
 - Proveedores : Entregas a tiempo, ajuste a especificaciones, devoluciones, facturas conformes.
 - Ventas : Ventas por metro cuadrado, cuentas ganadas o perdidas, nuevos clientes.



COLABORACIÓN CON PROVEEDORES

- Debemos considerar a nuestros principales proveedores como aliados y trabajar conjuntamente con ellos, estableciendo relaciones de larga duración. Debemos fundamentar la relación en tres pilares :
 - **Compromiso de larga duración** : Esto es necesario para alcanzar los beneficios de la colaboración. Esto supone tiempo para resolver problemas, mejorar procesos y construir la relación necesaria.
 - **Confianza** : Es necesario que exista para que puedan compartir información. Son necesarias frecuentes comunicaciones entre ambos. En la mayoría de los casos ambos tienen acceso a la planificación estratégica y la información técnica del otro.
 - **Visión compartida** : Ambos colaboradores deben comprender la necesidad de satisfacer al cliente. Las metas y objetivos deben ser compartidos para ser orientados en la misma dirección.
- Este tipo de relaciones beneficia a ambas partes (GANA-GANA), entre ellos tendremos calidad concertada, seguridad, facilidad de planificación.



MEJORA CONTINUA

- **Continua** implica sin fin y **mejora** implica incremento en la productividad, calidad o prestaciones.
- Los procesos pueden y deben ser mejorados para reducir costes y mejorar la calidad, mediante el uso más eficiente de los recursos empleados.
- Aunque un producto sea excelente en una dimensión (Ej.: Prestaciones), siempre puede ser mejorado en otra.
- El compromiso total de los trabajadores y el trabajo en equipo son básicos para la mejora continua.