



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO Y DE LA PROPUESTA

En la actualidad, la competencia cada vez es más intensa casi para cualquier producto o servicio. Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a la necesidad de incrementar sus ventajas competitivas, con la finalidad de obtener mayor penetración de mercado y lograr un mayor posicionamiento en la mente del consumidor; por ello es importante contar con la calidad necesaria para cumplir con las expectativas del cliente.

La empresa Artesanías Navideñas Selectas, dedicada a la manufactura de esferas de navidad de vidrio soplado, enfrenta una problemática en el manejo de la organización y sus operaciones por la falta de Calidad Total.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se realizó una propuesta de un Plan de Calidad Total para la empresa Artesanías Navideñas Selectas (ANS), que surgió de la necesidad de implementar estrategias para fomentar la mejora continua, con el fin de crear una ventaja competitiva, donde la calidad se convierte en el factor distintivo de la empresa. Para lograr esto, se analizó la empresa mediante un diagnóstico descrito en el Capítulo IV y se expone la propuesta en el Capítulo VI, dónde además se hace mención de algunas alternativas.

6.1.1 Conclusiones del Diagnóstico

Se elaboró un diagnóstico, basado en los ocho puntos del Premio Nacional de Calidad (PNC), donde se analizó punto por punto describiendo la situación en la que se encuentra operando actualmente la empresa:



6.1.1.1 Liderazgo

En este punto se llegó a la conclusión de que los empleados participan proponiendo algunas ideas, de manera que los empleados cuenten con la posibilidad de desarrollar sus habilidades creativas, de diseño y liderazgo; sin embargo la decisión final siempre estará sujeta a la última palabra de los gerentes.

Se analizó que el tipo de liderazgo que está practicando la empresa de acuerdo al estudio sobre liderazgo situacional realizado por Hersey, H. Blanchard y E. Johnson (1998), se pudo detectar endiagnóstico que se ajusta al estilo “*Convencer*”, por que la empresa permite que los empleados expresen sus opiniones y desarrollen sus habilidades, siempre y cuando la gerencia sea quien de la última palabra.

6.1.1.2 Clientes

Los clientes con que cuenta la empresa son ocho, de los cuales 3 son los que consumen el 70% de la producción total, un 25% pertenece al resto de sus clientes mayoristas y un 5% de la venta al detalle.

En el análisis se detectó que no se realizan estudios de mercado y los diseños de los productos se plasman de acuerdo a la creatividad de los artesanos, pero no a las demandas de los consumidores finales; aunque algunos clientes piden a la empresa la realización de modelos especiales. Lo mismo sucede con el empaque y otros servicios que se brinda al cliente, como la entrega de la mercancía, esta última carente de planeación en las entregas, resultando retrasos frecuentes

Actualmente la oferta de esferas de navidad es cada vez más grande, la empresa tiene ubicados a sus competidores y conoce la amenaza que representa, la cual es a nivel nacional e internacional, debido a la apertura comercial de nuestro país hacia el extranjero.



6.1.1.3 Planeación Estratégica

En el punto de planeación estratégica, se diagnosticó que la empresa realiza la casi nula planeación, debido a que no cuenta con una clara visión, misión y objetivos específicos, lo hace más difícil el hecho de que no comunica la poca información y la importancia de esta a todos los miembros de la organización.

La empresa conoce a fondo el producto que ofrece, tiene un claro discernimiento de sus competidores y conoce o cree conocer a sus clientes. La empresa trata de esforzarse en producir artículos de calidad y promueve las constantes innovaciones, sin embargo no se realizan a base de investigaciones de mercado, sino se deciden al gusto de la gerencia.

La empresa carece de planeación estratégica principalmente en las siguientes áreas: de diseño de los productos, en los pronósticos de producción y ventas (que actualmente se basan en estimaciones históricas), en el cálculo de precios y cotizaciones de costos a originada por la falta de un sistema de apoyo, además de no planear su crecimiento por lo que la adquisición de maquinaria equipo o infraestructura se obtiene según lo requiera la empresa.

6.1.1.4 Recursos Humanos

Al analizar el proceso de producción, se infirió que los empleados ejercen la toma de decisiones dentro de su trabajo en cada área para evaluar la calidad del producto; también se cuenta con un supervisor general.

La empresa dispone de capital humano experimentado en las operaciones de cada área, ya que en la localidad se encuentran muchos pequeños talleres dedicados a esta actividad. Existe rotación de puestos en caso de que el proceso productivo lo requiera, existe poco conflicto al adaptarse en caso de ser asignado en otra área, la dificultad es mínima para realizar cada proceso y se puede aprender con facilidad excepto en el globo.



Existen trabajadores externos que se convierten en maquiladores cuando en su hogar enseñan a sus familiares la forma de trabajar, de esta manera la empresa ahorra espacio físico, pero no cuentan con un supervisor para estos talleres.

Es escaso el personal administrativo, dos gerentes, (dueños de la empresa), una secretaria, un supervisor en el área productiva y un contador (no labora de forma fija).

Esta empresa ofrece trabajos que requieren de dedicación, habilidades manuales y artísticas típicas del sexo femenino.

Las prestaciones y salarios que ofrece a sus trabajadores son por poco, superiores a los que se establecen en la Ley Federal del Trabajo.

6.1.1.5 Procesos

El proceso de producción actual se mantiene desde la creación de este tipo de empresas (esferas de vidrio soplado). Es cierto que ha evolucionado con el paso de tiempo, pero no han sido cambios radicales. Se ha implementado tecnología y mejorado las técnicas en algunas áreas del proceso productivo, mismo que no ha perdido su naturaleza artesanal. Los pasos del proceso de producción (se detallan en el capítulo IV de la presente tesis) son los siguientes:

1. Área Administrativa.
2. Almacén de materia prima.
3. Globo.
4. Metalizado.
5. Pintura.
6. Decoración.
7. Corte de excedente.
8. Capuchón.



8.1 Vestido.

9. Empaque.

10. Almacén de productos terminados.

6.1.1.5.1 Diseño de productos

En referencia al diseño de productos, se lleva a cabo de forma espontánea en las áreas de globo y decoración. En el área del globo se ha incluido un mecanismo que consiste en usar moldes para darles formas de figuras preestablecidas a las esferas.

6.1.1.5.2 Mejora de productos y procesos

En el punto de mejora de productos y procesos se identificó que algunas áreas han reflejado progresos y cambios, en un aproximado del 50% ya que no pueden cambiar un proceso de producción artesanal, comentan los dueños de la empresa.

Una de las áreas que ha experimentado mayor progreso en el proceso es el área de metalizado, en la cual se adquirió una máquina que metaliza las esferas, ya que antes se plateaban con nitrato de plata de forma manual lo que encarecía y entorpecía el proceso.

Se ha buscado que la materia prima que se requiere para la fabricación del producto sea de la mejor calidad a buen precio, tales materiales como las anilinas, diamantinas y solventes y empaque; este último ha sufrido cambios en el diseño, pero no se hace una investigación previa, por lo que no se sabe con certeza si será del gusto de los clientes y consumidores finales.



6.1.1.5.3 Relación con proveedores

La empresa cuenta con diferentes proveedores para cada insumo requerido y son elegidos por lo que ofrecen a la empresa, por la calidad, por el buen precio, por el cumplimiento de entregas y la capacidad de cubrir la demanda en caso de crecimiento de la empresa.

6.1.1.6 Sistema informativo

En este punto se concluye que el problema de ANS es llevar un sistema informativo rudimentario y tradicional donde el registro y el control se realiza aún en libretas y en máquina de escribir, aspectos que se aplican en las áreas de producción, recursos humanos y facturación.

Se notó la desventaja de que la información para la elaboración de los estados financieros se debe trasladar al despacho del contador, el cual no se encuentra permanentemente en las oficinas de ANS, situación que implica retraso y riesgo en fallos de los cálculos contables.

Sólo en inventarios de materias primas, clientes y proveedores cuentan con un respaldo básico en el programa Excel, pero carente de diseño, forma y aprovechamiento de las cualidades del mismo, además de disponer del sistema tangible habitual que se encuentra falto de reportes finales, anuales, sin organización y control. Para el envío de estos documentos sólo utilizan el fax, todo esto originado por la falta de conocimiento y asesoría especializada.

6.1.1.7 Resultados

En el capítulo IV de la presente tesis en el punto de resultados, se especifican a detalle los resultados que a estado obteniendo la empresa con la forma en la que se encuentra operando actualmente.



6.1.1.8 Impacto Social y Medio Ambiente

En esta parte se llegó a la conclusión de que ANS tiene un gran impacto social en la zona en la que se encuentra, iniciando con su sola presencia debido a la poca existencia de industrias que proporcionen empleos remunerativos, aquí la empresa contribuye a la mejora de la calidad y condiciones de vida precarias del municipio mediante la oferta de empleo garantizado bien pagado estimulando la permanencia y desarrollo del capital humano en la comunidad. Un aspecto importante es que emplea un gran número de mujeres que contribuyen al gasto familiar y madres solteras que encuentran aquí una mejor opción.

En el impacto al medio ambiente, se concluye que esta empresa maneja de forma truncada los aspectos que impactan al medio, esto se refiere al uso de anilinas, solventes y tuxteno puesto que no disponen de un confinamiento, inspección, vigilancia, personal capacitado ni manejo final seguro acorde a lo estipulado en la ley. Solo se detectó un procedimiento de reciclaje en los desechos de cartón.

6.1.2 Conclusiones de la Propuesta

Se realizó una propuesta y desarrollo de alternativas para la empresa ANS en base al marco teórico presentado en el Capítulo III y el diagnóstico del Capítulo IV de la presente tesis, en dicha propuesta se analizaron los puntos siguientes:

6.1.2.1 Liderazgo

Como resultado del análisis realizado en el punto de liderazgo en el Capítulo IV, se detectó que actualmente la empresa está utilizando el estilo de “*Convencer*”, sin embargo, en base a los estudios realizados por Hersey, H. Blanchard y E. Johnson (1998), sobre liderazgo situacional hay otros tres estilos que se desarrollan naturalmente según el grado de madurez y desarrollo de las empresas, en este caso se propone que la empresa debe adoptar el tipo de liderazgo del paso siguiente, el cual es “participar”.



Para lograr implementar el tipo de liderazgo “*Participar*” se recomienda tomar cursos y capacitaciones con el fin de facultarse, contratando o asistiendo con especialistas en la materia.

En este punto también se propone una redacción formal de la visión, misión y valores con los que cuenta la empresa.

6.1.2.2 Clientes

La propuesta ante el diagnóstico de este punto es que se deben realizar investigaciones de mercado con la propósito de satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes, averiguando así con un fundamento válido: el diseño de los productos, el empaque, el servicio al cliente, la entrega de mercancía etc.

Otro aspecto importante a considerar, es que deben realizarse pronósticos de la demanda, además de establecer un sistema de quejas y sugerencias.

Así mismo, no olvidarse de realizar estudios relacionados con la competencia, no para copiar, sino para innovar sus productos.

6.1.2.3 Planeación Estratégica

En lo que se refiere a este punto, lo primero que se sugiere es establecer la estrategia de diferenciación del producto por la madurez que presenta este sector; esta es una opción adecuada por el hecho de ofrecer productos que contengan mayor valor agregado para el consumidor final.

Se recomienda introducir el uso de folletos dirigidos a clientes y clientes potenciales donde destaquen el valor agregado que contiene el producto y las diferencias ante la competencia, para lograr captar mayor interés por parte de los consumidores y lograr un



posicionamiento en su mente como una de las mejores opciones en el mercado de este sector. El uso de folletos también debe de usarse dentro de la organización, con el fin de difundir y comunicar la misión, visión y objetivos específicos dentro de todos los miembros de la organización.

Se debe realizar una investigación de mercados la cual proporcione información que avale y ayude a la toma de decisiones, las cuales permitan una correcta planeación estratégica en los siguientes puntos:

- Diseño de los productos y del empaque.
- Pronóstico de ventas.
- Satisfacción de los clientes y proyecciones de crecimiento futuras.
- También realizar una investigación a los proveedores.

En base a lo anterior se podrá hacer un plan estratégico para calcular los volúmenes de producción y de ventas, una adecuada cotización de precios y cotizaciones de gastos y costos crecimiento. También se podrá realizar un plan de crecimiento a futuro y renovarlo según se requiera, lo cual podrá pronosticar la inversión requerida para maquinaria, equipo e infraestructura.

Por último se recomienda la implantación de un sistema de información, como el programa de cómputo ASPEL, (se detalla en el punto de sistemas de información) con el objetivo de apoyar la ejecución de las actividades antes descritas.

6.1.2.4 Recursos Humanos

No se cuenta con una base formal, la cual establezca los parámetros requeridos para la elaboración de un producto de calidad, por lo que se propone desarrollar un manual procesos, en el que se detallen los estándares de calidad requeridos.



La empresa cuenta con personal capacitado, sin embargo por la rotación de personal se propone establecer frecuentes capacitaciones e implantación de estrategias de perfeccionamiento. También relacionado con la rotación de personal, se debe tratar de mantener al personal el mayor tiempo posible en el área al cual fue asignado con el fin de evitar tiempo de capacitación en otras áreas y desperdicios de materia prima.

Se recomienda también hacer contrataciones de personal, uno en el área administrativa ya que es necesario por el exceso de trabajo en la oficina, además esta persona debe contar con conocimientos en computación y otro para supervisar a los maquiladores, ya que carecen de uno, el cual es esencial para estandarizar el producto

6.1.2.5 Procesos

Se realizaron propuestas para el proceso de producción basadas en el aspecto de seguridad, recursos humanos, control cuantitativo de la producción en cada área, en este último punto se recomienda que se apoye en un programa o un sistema computacional, este apartado se desarrolla en el punto 5.6 del capítulo IV. Se recomendó:

1. Área Administrativa: Que se implante un sistema de información a base de programas computacionales.
2. Almacén de Materia Prima: La creación de un apartado en el sistema administrativo que registre las existencias y reorganice y eficiente la logística interna y externa.
3. Globo: Implementar el uso de una medida estándar a base de argollas metálicas (hechas por un especialista) para medir los tamaños de las esferas.
4. Metalizado: Se sugiere tomar medidas de implantación de seguridad estrictas para fomentar el uso de guantes y anteojos.



-
5. Pintura: Adoptar una postura estricta para que diariamente se usen las mascarillas.
 6. Decoración: A pesar de los costos, se debe implementar una intensiva capacitación para lograr perfección en el acabado del producto
 7. Corte de excedente: Implementación de lentes protectores, guantes y bata especial que proteja la ropa de la persona que realiza esta actividad.
 8. Capuchón: Se propone intensificar la supervisar y motivar con frecuencia con el objetivo de realizar esta actividad con mayor rapidez sin descuidar la calidad.
 - 8.1 Vestido: Aquí se debe intensificar la supervisión y una mayor estandarización.
 9. Empaque: Capacitar con de manera intensiva en el área de calidad, ya que es este paso el que funge como “filtro de calidad”.
 10. Almacén de Productos Terminados: Se debe implementar un sistema de información basado en un programa computacional, para el control exacto de los productos terminados.

6.1.2.5.1 Diseño de Productos

Se sugiere asignar grupos encargados del diseño de productos para cada área del proceso de producción, en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

6.1.2.5.2 Mejora de productos y procesos

Para la mejora de productos y empaques se propone que los diseños se basen en los resultados que se obtengan en la investigación de mercados. En el lo que a productos se refiere, también se propuso asignar grupos especiales para el desarrollo de los diseños del producto en cada área que lo requiera.



En caso de que la empresa crezca será necesario adquirir más y mejor maquinaria en especial en el área de metalizado, por lo que se tiene que planear cuales serán las especificaciones de esta y sobre todo el costo, para poder ahorrar para la inversión.

6.1.2.5.3 Relación con proveedores

Se debe considerar establecer una política en la cual la empresa se comprometa a consumir sus pagos, así como los proveedores se verán obligados a cumplir tiempos de entrega y estándares de calidad requeridos y a un buen precio, además debe contar con la capacidad suficiente en caso de crecimiento de la empresa. Esto con el objetivo que ambas partes se vean beneficiadas.

6.1.2.6 Sistema informativo

Debido a las deficiencias encontradas en este punto, se concluye que es conveniente para ANS la incorporación de los sistemas que ofrece ASPEL, puede iniciarse con los programas: ASPEL-SAE, el cual es Sistema Administrativo Empresarial que permite controlar el ciclo de todas las operaciones de compra-venta de la empresa en forma segura y confiable; ASPEL-NOI; un Sistema de Nómina Integral que controla las percepciones, deducciones y declaraciones de los trabajadores, tomando en cuenta los requisitos de la legislación fiscal y laboral y finalmente ASPEL-PROD, que es un Sistema de Control de Producción que permite la planeación y el control de los procesos de fabricación, facilitando la administración de costos.

De acuerdo a las modalidades descritas en la propuesta se considera que la aplicación de estos programas podrá resultar en beneficios como el apoyo en la toma de decisiones en todos los niveles de la misma, fácil uso, seguridad, confiabilidad en la información almacenada, maximizar la eficiencia de los procesos y apoyo en el incremento de ventas, utilidades y reducción de costos.



6.1.2.7 Resultados

En el capítulo V de la presente tesis se exponen a detalle los resultados y mejoras que se esperan obtener con el desarrollo e implantación de un Plan de Calidad para la empresa Artesanías Navideñas Selectas.

6.1.2.8 Impacto Social y Medio Ambiente

En la parte de impacto social se llega a la conclusión de que ANS debe seguir adherida a su política de empleos bien remunerados, porque de esta forma seguirá dando la oportunidad de tener mejores perspectivas de vida y apoyo al sustento de las familias de la comunidad de Aquixtla y comunidades vecinas. Puesto que su fuerza laboral está compuesta de una cantidad considerable de mujeres que contribuyen a la economía familiar, se recomienda crear un comité que brinde asesoría y apoyo y de esta forma evitar la rotación de personal. Se sugiere realizar un reforzamiento para la revaloración de la presencia que tiene esta misma en la zona.

De acuerdo a lo descrito, se propone que la empresa examine la forma de agregar a sus valores organizacionales un compromiso para el cuidado del medio ambiente, además de buscar asesoría de organizaciones expertas para un manejo adecuado, control y aseguramiento de los materiales que provoquen cierta incidencia.

6.2 CONCLUSIÓN FINAL

El diagnóstico así como la Propuesta del Plan de Calidad presentados en esta tesis se elaboraron exclusivamente para la empresa Artesanías Navideñas Selectas (ANS) y será aplicable solamente a esta, así mismo dichos resultados serán presentados a la gerencia de la misma, para estudiar la posibilidad de ser implantados.



La implementación de la presente propuesta de un Plan de Calidad Total para la empresa Artesanías Navideñas Selectas dependerá de los dueños en el momento y tiempo en que ellos consideren pertinente. Se considera adecuado el seguimiento y el monitoreo en caso de la implantación de la presente propuesta.