



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Introducción

En base a la metodología en cuestión de calidad y mejora continua se utilizó la revisión de los siete criterios de evaluación de Malcolm Baldrige – Deming, la cual nos proporcionó información necesaria y precisa que sirvió como fundamento para la elaboración del diagnóstico de viabilidad y posteriormente realizar las propuestas y recomendaciones a la empresa Comercializadora Ragón, S.A. de C.V.

El propósito de este capítulo es presentar al lector una guía de la elaboración del presente trabajo. De una forma general, lo que se realizó fue definir el tipo de investigación y las fuentes de datos para poder elaborar el diseño de la investigación, así como la recolección de datos, el análisis y por último presentar el informe de la investigación.

3.2 Definición del problema

La empresa seleccionada para la elaboración del estudio es Comercializadora Ragón S.A. de C.V., dicha empresa está dedicada a comercializar y distribuir en forma rentable en los canales de mayoreo, medio mayoreo y detalle productos del ramo dulcero, abarrotos y materias primas.



CAPÍTULO III

El planteamiento del problema es una oportunidad para implementar un sistema de calidad en la empresa con el objetivo de mejorar sus procesos y así obtener un valor desde la cadena de suministros hasta la venta final de sus productos y servicios.

En la actualidad existe una gran competitividad dentro del mercado dulcero entre las empresas, así como en las ventas de los productos y servicios, es por eso que se requiere una mejora de calidad en la estructura de sus procesos.

Ya que Comercializadora Ragón S.A. de C.V. debe incrementar y mantener sus ventas dentro del mercado dulcero, mejorar la satisfacción de sus clientes, diferenciarse de la competencia y ser la preferencia de los clientes, pensamos que debe mejorar sus procesos para garantizar la calidad de servicio al cliente y lograr una mejora continua.

Lo que se quiere lograr en la presente investigación es darle soluciones a la problemática que se presentó anteriormente y así realizar el diagnóstico, el cual nos permita analizar la viabilidad de implementar un sistema de calidad total y mejora continua en base a la evaluación de los siete criterios de la metodología Malcolm Baldrige con la finalidad de lograr una mejora en los procesos de la empresa, los cuales les permitan crear una ventaja competitiva sobre la competencia.

Posteriormente se desarrollaron propuestas al sistema de gestión de calidad, así como alternativas y recomendaciones específicas para la empresa las cuales incrementen la calidad y amplíen sus conocimientos y aplicaciones en cuanto a la mejora continua dentro de la empresa.



3.3 Tipo de investigación

En el presente trabajo se llevó a cabo la investigación de tipo descriptiva, la cual “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

La investigación se llevó a cabo con un enfoque descriptivo porque se evaluaron y se recolectaron datos en base a los siete criterios de evaluación propuestos por la metodología Malcolm Baldrige – Deming. También se utilizaron métodos exploratorios (observación, entrevistas) con la aplicación de cuestionarios los cuales arrojaron información para realizar el diagnóstico de la empresa.

3.4 Estudio de caso

El estudio de caso que se realizó está enfocado en la calidad total y la mejora continua de la empresa Comercializadora Ragón S.A. de C.V. Pensamos que si la empresa incrementa la calidad en el servicio, la satisfacción de sus clientes aumentará, se diferenciará de la competencia y con esto incrementará sus ventas. Todo esto logrará una ventaja competitiva en el mercado dulcero.

3.5 Diseño de investigación

Se elaboró una investigación no experimental, la cual se define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).



Los datos y la información que se recolectaron para el presente trabajo fueron sólo un momento en el tiempo, es decir; se utilizará el método transversal.

3.6 Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista la muestra es “la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

Esta investigación se realizó con la muestra de tipo no probabilística porque la selección de la muestra (elementos) dependen de las características y puestos que desempeñan en la empresa. Para finalizar las personas que conformaron la selección para la investigación fueron los altos directivos de la empresa y los jefes de departamento de las áreas de acuerdo con los siete criterios de evaluación proporcionados por la metodología Malcolm Bladrige – Deming.

3.7 Fuente de datos

Como fuente de datos encontramos dos tipos:

1. Primarios: son los datos que se generaron por información que la empresa proporcionó (Comercializadora Ragón S.A. de C.V.), datos generados por investigaciones personales, observaciones, cuestionarios, entrevistas, en general datos recopilados en la empresa.



2. Secundarios: son los estudios de la empresa que ya existen, investigaciones, documentos, estadísticas de los años anteriores. Los datos deben ser útiles para la recopilación de la información.

3.8 Objetivos de la investigación

3.8.1 Objetivo general

El objetivo general fue realizar un diagnóstico de calidad el cual analice la viabilidad de introducir un sistema de gestión de la calidad total en la empresa “Comercializadora Ragón S.A. de C.V.” con el propósito de eficientizar sus procesos y así incrementar sus ventas.

3.8.2 Objetivos específicos

1. Evaluar a la empresa para determinar su aplicación y conocimiento de la calidad
2. Analizar las áreas de la empresa en base a los 7 criterios utilizados en el concepto de la calidad, los cuales son:
 - Liderazgo
 - Planeación estratégica
 - Recursos humanos
 - Enfoque hacia el cliente y mercado
 - Administración de procesos
 - Medición, análisis y administración de datos
 - Resultados



3. Brindar propuestas de mejora al sistema de gestión de la calidad, así como proponer alternativas y recomendaciones específicas que permitan lograr la excelencia en la calidad, así como una mejora continua en la empresa.

En cuanto a objetivos se refiere el Método de Excelencia Malcolm Baldrige se enfoca en que brinda a la empresa mayor valor a sus clientes y grupos de interés y así lograr una sostenibilidad a la organización, mejora la eficacia y las capacidades de la empresa y por último se obtiene un aprendizaje organizacional y personal.

3.9 Recolección de datos

La recolección de datos fue mediante la observación, por otra parte se recabó o generó información a través de los cuestionarios que realizará el investigador al personal, altos directivos, jefes de departamento, expertos o gerentes.

Para finalizar se recabó información que proporcione la empresa de estudios realizados en años pasados, así como investigando de fuentes externas como libros, revistas o artículos.

3.10 Descripción del instrumento

A través del manual proporcionado por Malcolm Bladrige – Deming se buscó recolectar información arrojada mediante la aplicación de cuestionarios sobre los siete criterios expuestos en dicho manual. Los cuestionarios comprenden preguntas que se realizan a los altos directivos, jefes de departamentos y expertos de la empresa.



A continuación presentamos el esquema del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

Figura 5. Modelo de la calidad Malcolm Baldrige

Fuente: NIST

Este esquema es una muestra que representa los criterios que se evaluarán dentro de la empresa Comercializadora Ragón S.A. de C.V. para así aplicar unos cuestionarios a las diferentes áreas de la empresa, los cuales van enfocados hacia los líderes, recursos humanos, sistemas, mercadotecnia y las operaciones de la empresa.

Antes de comenzar con los cuestionarios a aplicar, el método exige una evaluación previa de las características organizacionales claves y los desafíos a los que la empresa se enfrenta; es decir el método requiere cierto tipo de antecedentes para obtener una descripción de la empresa para así poder conocer el entorno de operaciones y las relaciones con más importancia como lo son los clientes, proveedores, al igual que conocer los desafíos como lo son sus competidores directos, las estrategias y el sistema de mejora del desempeño.

El método Malcolm Bladrige se evalúa con 1000 puntos, los cuales se dividen en los siguientes criterios:

1. Liderazgo (120 pts.)



CAPÍTULO III

Se divide en liderazgo de la alta dirección de la empresa (70 pts.) y el buen gobierno y responsabilidad social (50 pts.). Se describe la forma en que la alta dirección dirige y logra la sostenibilidad a la organización, como también la forma en que se comunica con los colaboradores y los motiva para lograr un alto desempeño.

También se asegura de administrar las responsabilidades sociales, la ética, el buen comportamiento y la buena práctica ciudadana.

2. Planificación estratégica (85 pts.)

Es el desarrollo de estrategias (40 pts.), así como el despliegue de las mismas (45 pts.). La primera parte genera una lista de preguntas ligadas hacia el establecimiento de estrategias y objetivos estratégicos dentro de la empresa.

Posteriormente se evalúa si la empresa genera objetivos estratégicos, de qué manera se realizan planes de acción y algunos aspectos del desempeño a futuro de la organización.

3. Orientación hacia el cliente y mercado (90 pts.)

Este criterio se divide en el conocimiento del cliente y del mercado (45 pts.) y las relaciones con el cliente y satisfacción (45 pts.).

Se analiza la forma en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados, como también describe la manera en que la empresa crea relaciones para mantener, satisfacer y aumentar la lealtad de sus clientes, así como la evaluación de los mismos.

4. Medición, análisis y gestión del conocimiento (90 pts.)



Se divide en preguntas centradas hacia la medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional (45 pts.) y la gestión de la información y del conocimiento (45 pts.). Es importante saber la forma en que la empresa selecciona, recolecta, analiza, administra y mejora los datos, información y el conocimiento, por último se evalúa cómo se mide el desempeño de la empresa.

5. Orientación hacia las personas (85 pts.)

También se le llama recursos humanos, este criterio evalúa tres aspectos, el primero es los sistemas de trabajo (35 pts.), aprendizaje y motivación (25 pts.) y el tercero el bienestar y la satisfacción de las personas (25 pts.).

La satisfacción se evalúa con el apoyo a los trabajadores, la motivación y remuneraciones, todo esto para lograr un alto desempeño. La orientación hacia las personas mide también la capacitación y el desarrollo, los cuales influyen en el desempeño de los colaboradores y para terminar, cómo se mantiene el lugar de trabajo en la empresa y si se cuenta con un clima de bienestar, satisfacción y motivación para los trabajadores.

6. Gestión de procesos (85 pts.)

La gestión de procesos cuestiona aspectos de los procesos de creación de valor y los procesos de soporte y planeamiento operativo de la organización. Por un lado examina la forma en que la empresa descubre y gestiona los procesos de creación para lograr un valor en los clientes y describe la manera en que la organización



identifica y administra los procesos de soporte y cómo lleva a cabo el planeamiento operativo.

7. Resultados (450 pts.)

Este es el último criterio que se evalúa a través del Método de Excelencia Malcolm Baldrige, es el que con más puntaje cuenta, porque avalúa los resultados de toda la organización, lo cual es lo más significativo. Dentro de estos puntos se evalúan los resultados de productos y servicios, resultados de orientación hacia el cliente, resultados financieros y de mercado y por último resultados de la orientación hacia las personas.

3.11 Análisis de datos

El análisis de datos comprende qué tipo de análisis de datos es el que se llevará a cabo; es decir emplearemos un análisis mixto, ya que la mayor parte será un análisis cualitativo aunque también será necesario el uso de un análisis cuantitativo como estudios de estadística básica.

A continuación se presenta un esquema de los datos, el cual se emplea como criterio de evaluación propuesto por la metodología de Malcolm Baldrige – Deming, en el cual se utilizan dos dimensiones: procesos (liderazgo, planeación estratégica, enfoque al cliente, recursos humanos, administración de procesos y administración del conocimiento) y resultados.

3.11.1 Sistema de evaluación



El sistema de evaluación se basa en dos dimensiones:

1. Proceso
2. Resultados

Los factores específicos de estas dimensiones se describen a continuación:

3.11.2 Proceso

El proceso se refiere a los métodos que utiliza la organización para mejorar de acuerdo con las categorías 1-6. Los cuatro elementos que sirven para evaluar son acercamiento o enfoque, despliegue o aplicación, aprendizaje y alineación o integración (ADLI).

Acercamiento o enfoque se refiere a:

- los métodos utilizados para llevar a cabo el proceso
- las asignaciones de los métodos para los requisitos de la organización y su funcionamiento en el entorno
- la eficacia de la utilización de los métodos
- la medida en que el enfoque se repita, basado en datos e información confiable

Despliegue o aplicación se refiere a:

- el enfoque es aplicado en dirección a los requisitos relevantes e importantes para la organización
- que el enfoque se aplique de forma coherente
- que el enfoque se ejecute por todas las unidades de trabajo apropiadas

Aprendizaje se refiere a:

- refinar el enfoque a través de evaluaciones periódicas y mejoras



- un logro/cambio alentador en su enfoque a través de la innovación
- compartir mejoras e innovaciones con otras unidades de trabajo

Alineación o integración se refiere a:

- que su enfoque se ajuste a las necesidades organizacionales identificadas en el perfil de la organización
- las medidas, la información y los sistemas de mejora son complementarios a través de procesos y unidades de trabajo
- sus planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones estén armonizados por medio de unidades de trabajo para apoyar las metas de la organización

3.11.3 Resultados

Resultados se refiere a las salidas y resultados de la organización en el logro de los requisitos de los puntos 7.1 – 7.6 (Categoría 7).

Los cuatro elementos para evaluar resultados son los niveles, las tendencias, las comparaciones y la integración (LeTCl).

Niveles se refiere a:

- su nivel actual de rendimiento

Tendencias se refiere a:

- la tasa de rendimiento o la sostenibilidad de los resultados positivos (la pendiente de la tendencia de datos)
- la amplitud de su rendimiento

Comparaciones se refiere a:



-el desempeño en relación a las comparaciones en relación a las comparaciones con competidores u organizaciones similares

-su rendimiento con respecto a los puntos de referencia o de la organización

Integración se refiere a:

-los resultados de medidas, productos, mercados, procesos y el plan de acciones identificados en el perfil de la organización

-los resultados son indicadores válidos de resultados futuros

-los resultados de logran a través de procesos de armonización y trabajo

3.11.4 Directrices de puntuación

Las dos tablas siguientes muestran las directrices de puntuación a las cuales cada criterio de evaluación se somete, de forma que cada uno de los criterios cuente con un porcentaje real de su puntuación.

Tabla 3. Directrices de puntuación en las categorías 1-6

Porcentaje	Proceso
0% ó 5%	° Evidencia de un enfoque no sistemático; la información es anecdótica. (A) ° Poco o ningún despliegue sobre cualquier acercamiento sistemático, no hay evidencia. (D)



CAPÍTULO III

	<ul style="list-style-type: none">° No es evidente una orientación a la mejora; la mejora es obtenida por medio de la reacción a los problemas. (L)° No hay evidencia de integración organizacional; áreas individuales o de trabajo operan de forma independiente. (I)
10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none">° El principio de un acercamiento sistemático a los requerimientos básicos del criterio es evidente. (A)° El enfoque esta en las primeras etapas del despliegue en la mayoría de las unidades o áreas de trabajo, inhibiendo el progreso en obtener los requerimientos básicos del criterio. (D)° Etapas tempranas de transición de reaccionar a los problemas a una orientación general de mejora es evidente. (L)° El enfoque se encuentra alineado con otras áreas o unidades de trabajo por medio de la solución de problemas. (I)
30%, 35%,40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none">° Un enfoque sistemático efectivo que responde a los requerimientos básicos del criterio. (A)° El enfoque es desplegado, aunque en algunas áreas o unidades de trabajo se encuentran en etapas tempranas de despliegue. (D)



CAPÍTULO III

	<ul style="list-style-type: none">° El inicio de un acercamiento sistemático a la evaluación o mejora de los procesos clave es evidente. (L)° El enfoque se encuentra en las etapas tempranas de integración con respecto a las necesidades organizacionales básicas identificadas en los criterios. (I)
50%, 55%,60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none">° Un enfoque sistemático efectivo, que responda en general a todos los requerimientos del criterio. (A)° El enfoque está bien aplicado, aunque el despliegue varíe en algunas áreas o unidades de trabajo. (D)° Una evaluación sistemática basada en hechos, procesos de mejora y aprendizaje organizacional son evidentes para el incremento de la eficiencia y eficacia a de los procesos claves. (L)° El enfoque se encuentra integrado con las necesidades organizaciones identificadas. (I)
70%,75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none">° En enfoque efectivo y sistemático que responda a los múltiples requerimientos del criterio. (A)° El enfoque está bien aplicado, sin significantes vacíos. (D)° Una evaluación sistemática basada en hechos, procesos de mejora, aprendizaje



	<p>organizacional y herramientas clave de administración que incrementa la eficiencia y eficacia de los procesos, es evidente. Además existe una clara evidencia del refinamiento e innovación como resultado del análisis organizacional. (L)</p> <p>° El enfoque se encuentra integrado con las necesidades organizacionales. (I)</p>
90%, 95% ó 100%	<p>° Un enfoque eficaz, sistemático, que completamente responde a los múltiples requerimientos del criterio, es evidente. (A)</p> <p>° El enfoque se aplica completamente sin debilidades o boquetes significativos en áreas o unidades de trabajo. (D)</p> <p>° Las herramientas de evaluación y mejora sistemáticas basadas en hechos y el aprendizaje de la organización son ampliamente utilizadas; el refinamiento e innovación, apoyada por el análisis son evidentes a través de la organización. (L)</p> <p>° El enfoque se integra bien con las necesidades identificadas de la organización, en respuesta al perfil de la organización y a otros criterios de procesos. (I)</p>

Fuente: (Baldrige National Quality Program, 2008)

**Tabla 4. Directrices de puntuación en la categoría 7**

Porcentaje	Proceso
0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none">° Evidencia de un enfoque no sistemático; la información es anecdótica. (A)° No hay resultados del funcionamiento de la organización o los resultados son pobres en las áreas reportadas. (Le)° Los datos de las tendencias no se muestran o se reportan. (T)° La información comparativa no se reporta. (C) <p>Los resultados no se reportan para ninguna de las áreas de importancia, para el</p>



CAPÍTULO III

	<p>cumplimiento de la misión de la organización.</p> <p>(I)</p>
10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none">° Se reportan algunos resultados sobre el funcionamiento de la organización; hay algunas mejoras y/o buenos niveles de funcionamiento tempranos en algunas áreas. <p>(Le)</p> <ul style="list-style-type: none">° Se reportan poco o nada sobre los datos de las tendencias, o muchas de las tendencias que se muestran o reportan son negativas. <p>(T)</p> <ul style="list-style-type: none">° Se reporta poco o nada de la información comparativa. (C)° Los resultados se reportan en algunas áreas de importancia, para el cumplimiento de la misión de la organización. (I)
30%, 35%, 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none">° Las mejoras y/o buenos niveles de funcionamiento se divulgan en muchas de las áreas tratadas en el criterio. (Le)° Son evidentes el desarrollo de las etapas tempranas de las tendencias. (T)° Es evidente la obtención de información comparativa en las etapas tempranas. (C)° Los resultados se reportan para muchas áreas de importancia de la misión clave del negocio u organización. (I)
50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none">° Buenos niveles de desempeño se reportan



	<p>para la mayoría de las áreas tratadas en los requisitos del criterio. (Le)</p> <p>° No hay patrón de tendencias negativas y no hay niveles de degradación evidentes en áreas de importancia según los requisitos del negocio o de la organización. (T)</p> <p>° Algunos niveles de rendimiento actuales han sido evaluados en contra de las comparaciones pertinentes y/o puntos de referencia y han mostrado áreas de buen rendimiento relativo. (C)</p> <p>° Los resultados de la organización muestran o satisfacen a la mayoría de los clientes clave, mercado y requerimientos del proceso. (I)</p>
70%, 75%, 80% ó 85%	<p>° Los niveles de funcionamiento son de buenos a excelentes en la mayoría de las áreas de importancia según los requisitos del criterio. (Le)</p> <p>° La mayoría de las tendencias en mejora y/o niveles de funcionamiento se han sostenido hasta cierto plazo. (T)</p> <p>° Muchas de las tendencias y/o niveles reportados han sido evaluadas contar los resultados de la competencia y muestran áreas de liderazgo y buenos rendimientos relativos. (C)</p>



	<ul style="list-style-type: none">° Los resultados de la organización muestran o satisfacen a la mayoría de los clientes clave, el mercado, los procesos y los requerimientos de los planes de acción. (I)
90%,95 ó 100%	<ul style="list-style-type: none">° Los niveles de funcionamiento actuales son excelentes en la mayoría de las áreas de importancia. (Le)° Tendencia y niveles de funcionamiento excelentes y constantes en la mayoría de las áreas reportadas. (T)° La evidencia del liderazgo en la industria en comparación con la competencia es demostrada en muchas áreas. (C)° Los resultados de la organización concuerdan completamente con los resultados sobre los clientes clave, el mercado, los procesos y los requerimientos del los planes de acción. (I)

Fuente: (Baldrige National Quality Program, 2008)

3.11.5 Proceso de evaluación

A continuación presentamos una tabla en la que se muestran 4 cuadrantes, los cuales explican la etapa en la que se encuentra la empresa de acuerdo al porcentaje posterior que se obtiene en cada uno de los criterios.

**Figura 5. Proceso de evaluación**

(1) Reaccionar ante problemas (0-25%)	(2) Enfoques sistemáticos tempranos (30-45%)
Las operaciones se caracterizan por las actividades y no por procesos, y éstas a su vez resuelven problemas y necesidades inmediatas. Los objetivos no están bien definidos.	La organización se encuentra en sus primeras etapas para concluir sus operaciones y éstas se logran por medio de procesos repetitivos, evaluaciones periódicas y colaboración entre unidades para alcanzar un mejoramiento dentro de la organización. En esta etapa las estrategias y los objetivos se empiezan a definir.
(3) Enfoques alineados (50-65%)	(4) Enfoques integrados (70-100%)



CAPÍTULO III

<p>Las operaciones se caracterizan por procesos repetitivos, evaluaciones periódicas, estudios y con la colaboración entre unidades para lograr un mejoramiento. En esta etapa se determinan las estrategias clave y los objetivos.</p>	<p>La eficiencia se logra a través del análisis, la innovación, el intercambio de información y conocimiento. En esta etapa se mantienen los procesos y medidas para el progreso con base en sus estrategias claves y operacionales.</p>
---	--

Fuente: (Baldrige National Quality Program, 2008)