

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Los beneficios de ISO 9000 pueden ser clasificados en tres diferentes grupos: beneficios de mercado, beneficios internos y beneficios en las relaciones con proveedores y socios.

La certificación ISO 9000 es una herramienta que proporciona credibilidad a la empresa que lo sustenta. Esto facilita el acceso a los mercados internacionales y ayuda al diseño y desarrollo de productos acordes a las necesidades de los consumidores por lo que mejora su competitividad. La certificación ISO 9000 puede servir como una forma de diferenciación “clase” de proveedores particularmente en áreas donde la alta seguridad de los productos es crucial.

Entre los beneficios internos, podemos mencionar: mejor diseño y calidad del producto; reducción de desechos, disminución en las quejas de los clientes; utilización de hombres, maquinas y materiales con el resultado de una mayor productividad; eliminación de cuellos de botella en la producción; creación de conciencia respecto a la calidad y mayor satisfacción de los empleados en el trabajo, mejorando la cultura de la calidad de la empresa, ayuda a identificar áreas específicas en las que se necesitan mejoras.

Las relaciones con proveedores se ven también beneficiadas, ya que cuando los dos cuentan con un sistema de calidad acorde a ISO 9000, se garantiza un nivel mínimo de calidad, lo que aumenta la confianza entre ambos.

Es importante mencionar, que la implementación de ISO 9000 representa una inversión considerable de recursos y tiempo, que no muchas empresas están en condiciones de enfrentar en países como México, donde son pocas las empresas que han alcanzado dicha certificación.

Existen también potenciales desventajas de ISO 9000 que es preciso considerar antes de tomar la decisión de instrumentar un sistema:

- a) En primer lugar se encuentra el costo. Sin embargo, se debe evaluar el costo contra el beneficio.
- b) Una empresa que pase de una situación de calidad formal a otra en la que se cumpla con la ISO 9000 va a enfrentar un choque cultural, y este sea particularmente agudo en empresas pequeñas en las que los asuntos administrativos forman parte en gran medida del dominio del propietario.
- c) La burocracia con frecuencia es considerada como el principal inconveniente de la ISO 9000. Hay quienes equivocadamente ven un sistema ISO 9000 como la suma de sus formas y nada más.
- d) Otro posible inconveniente de la ISO 9000 consiste en que puede degenerar en un juego legalista. En el peor de los casos, el sistema de calidad puede estar diseñado simplemente para pasar por la ISO 9000 sin consideración alguna a favor de una auténtica mejoría en materia de calidad.

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, se puede establecer que los factores de éxito para la adopción de sistemas de calidad son:

- a) Contar con el pleno convencimiento de la alta dirección.
- b) El Total involucramiento de la Dirección mediante supervisiones periódicas al sistema de calidad con acciones correctivas-preventivas y de seguimiento a indicadores de operación establecidos.

- c) La aplicación de al menos tres auditorías internas.
- d) La integración de un cuerpo de auditores en sistemas de calidad.
- e) Contar con asesoramiento externo.
- f) Establecimiento de un sistema de acciones correctivas y preventivas.
- g) La calidad es una herramienta para hacer negocios y ventas.
- h) El mantenimiento continuó al sistema de calidad en procedimientos e instructivos de operación.

2. Las ventajas competitivas que tienen las empresas al adoptar un sistema de calidad son:

- a) Involucramiento en las exportaciones
- b) Entrar al juego internacional de certificación para acceder a cualquier parte del mundo.
- c) Establecer orden en la operación.
- d) El reconocimiento internacional ante clientes.
- e) Aumentar la certidumbre de los inversionistas sobre la credibilidad del negocio.

3. Los problemas en la implementación de sistemas de calidad son:

- a) La falta de disciplina por parte de la dirección, para verter de arriba hacia abajo el compromiso.
- b) La inexperiencia de la Dirección en guiar sistemas con diversidad de operaciones, lo que provoca confusión y desorden.
- c) El no cumplimiento del personal a los procedimientos establecidos.
- d) La renuencia continúa de personal contratado de otras empresas por presentar una cultura organizacional diferente.
- e) Mala difusión e involucramiento del personal por falta de convencimiento.
- f) No cerrar oportunamente no conformidades de auditoría interna y externa.
- g) La voluntad de idealizar trabajos para quedar bien con la Alta Gerencia.
- h) Una excesiva generación de burocracia.
- i) La mala identificación de grandes volúmenes de material.
- j) Falta de conocimiento de los procedimientos.
- k) Copiar procedimientos semejantes al grupo, sin adecuarlos a las características propias de la empresa.

- l) La desestabilización provocada por los grupos de poder, al perder influencia.
- m) Resistencia al cambio, debido a barreras y paradigmas actuales en la operación.

4. Los resultados obtenidos en la adopción de sistemas de calidad han sido:

- a) Incremento en ventas.
- b) Incremento de mercados.
- c) Satisfacciones personales y laborales.
- d) Incremento en la seguridad del personal para realizar operaciones.
- e) Incremento en la proyección del personal por la capacitación.
- f) Control y orden tanto en procesos y registros.
- g) Reducción de quejas de los clientes.
- h) Reducción de garantías.
- i) Mejoras al producto.
- j) Mejoras en las áreas productivas.
- k) Mejoras en tiempos de entrega.
- l) Menos rechazos en línea.
- m) Incremento de productividad.
- n) Rentabilidad en la inversión en términos de capacitación.
- o) Organización transparente para detectar causas y efectos.
- p) Mejor comunicación interna.
- q) Mejor entendimiento del papel de cada individuo en la organización.
- r) Trabajo en equipo.
- s) Establecimiento de estándares de comparación.
- t) Permanencia del negocio en el mercado.
- u) Acciones correctivas mejor implementadas.
- v) Reducción de gastos de operación.
- w) Medición de desempeño.
- x) Establecimiento de objetivos de mejora.
- y) Orientación de los esfuerzos de la organización hacia la búsqueda de la excelencia.

5. Los resultados de la relación cliente-proveedor con la empresa son:

- a) Hacer negocios y ventas por medio de administración por calidad.
- b) Consistencia técnica de los clientes.
- c) La agilidad de autorización de primeras muestras.
- d) Evitar vueltas innecesarias para la aprobación de primeras muestras.
- e) Robustecimiento del proveedor para mejorar el producto suministrado.

Actualmente la empresa se encuentra en una situación de alta competencia en el mercado nacional e internacional, la operación de la empresa antes del proceso de certificación era baja ya que se encontraba como proveedor c de VW con amenaza de perder el contrato, algo muy similar ocurre con las otras automotrices clientes de la empresa, se generaban mensualmente en desperdicio el equivalente a 10 VW, reduciéndose después de la certificación a 3, en 1998 se gana el "formel q", premio de calidad de VW como el mejor proveedor, de igual manera los premios de "maestro de Calidad" de Nissan. La capacitación se encuentra a niveles inferiores al 2% de las horas hombre hasta llegar a un 3.5%.

Con lo anterior se comprueba que la adopción de ISO 9001:2000 como modelo de calidad por parte de la empresa tuvo un impacto positivo dentro de la empresa y fuera de ella.

A continuación se presentan de manera estructurada (Tabla 6.1) tanto para Gerentes de planta o Directores de Operaciones o Vicepresidentes, Gerentes de Aseguramiento de Calidad, Clientes y proveedores, las recomendaciones de lo que se debe hacer y lo que no con la implantación de un sistema de calidad.

Tabla 6.1. Algunas recomendaciones para la implantación de un sistema de Calidad.

	Lo que se debe hacer	Lo que no se debe hacer
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento. • Impulsar a la capacitación continúa. • Establecer planes de mejora. • Apoyar auditorías. • Reconocimiento del personal. • Realizar juntas al menos de forma bimestral con personal empleado y sindicalizado. • Difundir la política de calidad. • Compromiso y congruencia de la alta dirección. • Enfoque al cliente. • Establecer la filosofía de mejora continúa a la mejora de personas, procesos y productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealizar las actividades que se documentan en los procedimientos. • Deficiencias en el involucramiento por falta de convencimiento. • No dar seguimiento al cierre de acciones correctivas y preventivas. • Indisciplina de la dirección. • Alojar bajo el sistema grupos de poder.

	Lo que se debe hacer	Lo que no se debe hacer
Gerentes de Aseguramiento de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Predicar con el ejemplo. • Establecer y desarrollar auditorias internas. • Interés en ordenar procesos productivos. • Desarrollar procedimientos propios. • Emitir y cerrar oportunamente acciones correctivas y preventivas. • Evaluar el costo de no hacer las cosas con calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Copiar procedimientos de plantas semejantes al grupo. • A partir de cumplimientos de facturación mensual, obligar a pasar productos sin inspeccionarse. • No conocer los procedimientos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar mejoras continuas de los productos. • Mejorar servicios en tiempos de entrega y garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica deficiente. • Tiempos de entrega largos. • Actitud no positiva hacia ellos. • No enrolar al cliente en el diseño del producto. • No establecer claramente los requerimientos especiales.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir al menos con la calificación mínima establecida por el cliente. • Cumplir con planos establecidos de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplir expectativas de sentido de urgencia del cliente. • Mejorar los acuerdos de revisión del contrato.

(Continuación Tabla 6.1.)

	Lo que se debe hacer	Lo que no se debe hacer
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Mostrar interés en dar un buen servicio de entrega, precios competitivos.• Realizar encuestas personalizadas sobre satisfacción del cliente.• Fortalecer la cadena: cliente-empresa-proveedor.	<ul style="list-style-type: none">• No tener comunicación con el comprador para retroalimentar áreas de oportunidad.

(Continuación Tabla 6.1.)