

# UNIVERSIDAD DEL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

## PASANTIA EN ESPECIALIZACIÓN DE PYMES

### TÍTULO:

“CALIDAD TOTAL COMO UNA HERRAMIENTA  
PARA CONSEGUIR EL ÉXITO EN LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA”



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Carrera:  
Contador Público

Profesor Tutor:  
Miguel Belozercovsky

Alumna:  
Lorena G. Brunello  
DNI: 27.336.623

<b>OBJETIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>DEFINICIÓN DE PYMES.....</b>	<b>5</b>
<b>CONCEPTO DE CALIDAD.....</b>	<b>8</b>
<b>EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>15</b>
<b>COMPRESION DEL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD TOTAL.....</b>	<b>18</b>
<b>IMPORTANCIA ESTRATEGICA DE LA CALIDAD TOTAL.....</b>	<b>21</b>
<b>LA CALIDAD TOTAL COMO UN NUEVO SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL.....</b>	<b>22</b>
<b>EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.....</b>	<b>23</b>
<b>IMPORTANCIA.....</b>	<b>23</b>
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL LIDER.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCEPTOS ASOCIADOS AL LIDERAZGO.....</b>	<b>24</b>
<b>DEFINICION DE LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.....</b>	<b>25</b>
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.....</b>	<b>25</b>
<b>DESARROLLO DE PERSONAL.....</b>	<b>27</b>
<b>SELECCION E INDUCCION.....</b>	<b>27</b>
<b>EDUCACION Y CAPACITACION.....</b>	<b>29</b>
<b>CREACION DE UN AMBIENTE PROPICIO.....</b>	<b>30</b>
<b>ACCIONES PARA GENERAR MOTIVACION Y COMPROMISO.....</b>	<b>31</b>
<b>LA PARTICIPACION DEL PERSONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO.....</b>	<b>32</b>
<b>¿QUE ES EL TRABAJO EN EQUIPO?.....</b>	<b>32</b>
<b>BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....</b>	<b>34</b>
<b>ORGANIZACION E IMPLANTACION DEL TRABAJO EN EQUIPO.....</b>	<b>34</b>
<b>REGLAS BASICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN BUEN EQUIPO.....</b>	<b>35</b>
<b>ENFOQUE A LOS CLIENTES.....</b>	<b>36</b>
<b>VISION HACIA EL CLIENTE.....</b>	<b>36</b>
<b>IDENTIFICACION Y SEGMENTACION DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>38</b>
<b>LA VOZ DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>40</b>
<b>RELACION CON LOS PROVEEDORES EXTERNOS.....</b>	<b>43</b>

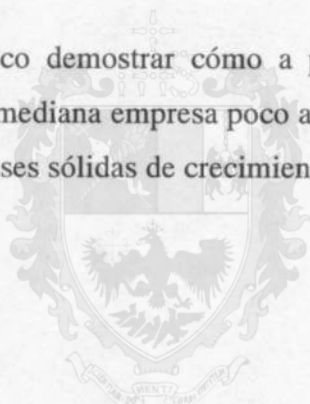
PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA CLIENTE– PROVEEDOR .....	43
ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACION EN RELACION CON SU PROVEEDOR .....	44
<b>PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>47</b>
<b>CASO PRÁCTICO: LOS BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>48</b>
INICIACIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	49
DESARROLLO DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	53
CASO PRÁCTICO: CREACIÓN DE UNA MISIÓN .....	55
FORMACIÓN, POLÍTICA Y RESPONSABILIDAD .....	59
<b>EL COSTE DE LA CALIDAD.....</b>	<b>62</b>
¿CUÁL ES LA NECESIDAD DE CALCULAR EL COSTE DE CALIDAD? .....	66
CASO PRÁCTICO: CÁLCULO DEL COSTE DE CALIDAD .....	67
¿CÓMO CALCULAR EL COSTE DE CALIDAD? .....	69
CASO PRÁCTICO: COSTE DE LA CALIDAD EN UN ORGANISMO OFICIAL. ....	71
TEORÍA.....	72
MÉTODO DEL COSTE DE LA CALIDAD .....	73
<b>BENCHMARKETING .....</b>	<b>76</b>
CONCEPTO .....	76
CASO PRÁCTICO: BENCHMARKETING .....	78
REFLEXIONES FINALES ACERCA DEL BENCHMARKETING, RUBÉN ROBERTO RICO .....	79
<b>PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.....</b>	<b>82</b>
CATEGORÍAS.....	82
CONFIDENCIALIDAD .....	83
CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN.....	83
LAS BASES DEL PREMIO .....	84
ANTECEDENTES MUNDIALES DEL PREMIO A LA CALIDAD .....	84
FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD .....	85
MISIÓN Y FUNCIÓN DE LA FUNDACIÓN .....	85
<b>CASOS REALES DÓNDE OBSERVAMOS CÓMO SE HA APLICADO LA CALIDAD TOTAL COMO SISTEMA PARA ALCANZAR EL ÉXITO.....</b>	<b>86</b>
CASO TOYOTA.....	86
ENFOQUE DE HEWLETT PACKARD .....	87
<b>CONCLUSIONES FINALES:.....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>93</b>

## Objetivo

El objetivo de éste trabajo se basa en dos puntos fundamentales.

En primer lugar la comprensión de lo que es una PYME, en base a su definición conceptual, para que el lector pueda acercarse al contexto en el cual se tienen que desenvolver en la actualidad esta clase de organizaciones y de las necesidades que las mismas tienen que satisfacer, la comprensión de qué es la Calidad Total, y por qué es tan importante en las organizaciones hoy en día.

En segundo lugar busco demostrar cómo a partir de un buen sistema de Calidad Total, una pequeña y mediana empresa poco a poco puede ir construyendo el éxito, forjar sus cimientos y bases sólidas de crecimiento.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

En primer instancia cuando hablamos de PYMES, primero debemos ubicarnos en el contexto que las mismas se desenvuelven, el cual se caracteriza por economías en constante movimiento, ya que en el mundo globalizado que hoy nos toca vivir, no hay límites para el desarrollo de los mercados, ya que quienes cuentan con los medios, participaran en todos los mercados posibles, sin límites de fronteras ni geográficos que se lo impidan. Esto genera un ambiente de elevada competitividad en la pequeña y mediana empresa, la cual se ve obligada a adaptarse a esos cambios, o bien preparase para caer y morir definitivamente. Justamente ante las elevadas exigencias continuas del contexto es que las PYMES se ven en gran medida perjudicadas, por lo dificultoso que se les torna el acceso a las nuevas tecnologías y procesos, ya que están en continua lucha con las que llamamos grandes, que son una especie de depredadoras.

Debido a todo lo manifestado en los párrafos anteriores es que por medio del presente trabajo quiero demostrar cómo una empresa puede lograr el éxito y hasta convertirse en una empresa poderosa, si desarrolla un buen sistema de Calidad Total que le permita no sólo lograr alcanzar determinados estándares, sino también una relación duradera con los clientes satisfaciendo sus necesidades, empezando en primera instancia por lograr la óptima satisfacción del personal, para así llegar a lograr altas tasas de rendimiento.

Ya que un buen sistema de Calidad Total, comienza desde una buena calidad interna, para lograr el reconocimiento externo de la calidad en la marca y en los productos.

## Definición de PYMES

Según la ley serán consideradas Pymes, teniendo en cuenta las particularidades de cada región del país y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan. (Art. 1)

A los efectos del contrato de trabajo y las relaciones laborales pequeña empresa es aquella que reúne las dos condiciones siguientes:

- Su plantel no supere los cuarenta trabajadores,
- Tenga una facturación anual inferior a la que para cada sector o actividad fije la Comisión Especial de Seguimiento. Estas categorías son;
  - a. Empresa agropecuarias \$ 2.500.000;
  - b. Empresas Comerciales \$ 3.000.000;
  - c. Empresas de Servicios \$ 4.000.000;
  - d. Empresas Industriales \$ 5.000.000.

Las empresas que superen alguna o ambas condiciones podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de 3 años siempre que no dupliquen el plantel o la facturación

### *Definición según Neil Huxtable:*

Según Neil Huxtable se considera como Pymes a dos clases de empresas:

- Las empresas de reciente creación en su primera etapa de crecimiento;

▪ Y el otro tipo fundamental de organización, que son las empresas familiares, las cuales pueden ser nuevas organizaciones o bien viejas organizaciones, que han permanecido de generación en generación y cuyo control esta siempre bajo la misma familia.

Por otro lado en contraposición, Peter Druker, nos dice que una Pyme se mide en función a la cantidad de gerentes que la componen y no en función a la cantidad de personal o al volumen de facturación.

Como bien sabemos no hay establecida una escala de gerentes que debe haber y que no debe haber, sino que esa cantidad dependerá de una variada gama de factores que involucran a la compañía, como ser la estructura, rubro del negocio, legislación, ubicación geográfica, sector en que la empresa compite, etc.

### **Pymes Familiares**

Nadie ignora la estrecha relación que existe entre las pequeñas y medianas empresas y las familias, y si bien la relación que hace la gente en forma casi automática entre el concepto de Pyme con el de empresa familiar, no se da en todos los casos, no puede negarse ni dejar de reconocerse que en muchos casos este tipo de empresas suele ser prácticamente empresas familiares.

Entonces las empresas familiares pertenecen en su totalidad o por defecto en su mayoría a miembros de la familia, es decir que estas empresas son controladas por miembros de la familia y operadas también por ellos.

Por lo general el familiar o los familiares vinculados a la administración de la misma están en gran medida motivados y conectados por responsabilidades y

lealtades tradicionales y se caracterizan por la unidad. Las mayores amenazas para la continuidad de éste tipo de empresas son las relaciones familiares.

La empresa familiar en definitiva puede tener una estructura administrativa flexible o bien engorrosa. Cuando sólo son pocos miembros de la familia que toman decisiones, la compañía puede ser agresiva en el mercado y responder rápidamente a los cambios en la plaza. Si la empresa familiar funciona bien supera rápidamente a sus competidores, tiene un mejor acceso al capital por su relación antigua y cordial con las instituciones financieras y en general se permiten plazos mayores para el retiro de dividendos.

Por todo esto y por el mundo en el que hoy les toca vivir a las Pymes es imprescindible que las mismas puedan adaptarse a los cambios, y a las exigencias del ambiente, si mantienen una actitud cerrada y negada al cambio sólo logran dejar de existir; en cambio si están dispuestas a adaptarse al mundo globalizado en el que nos encontramos inmersos pueden llegar a ser grandes potencias en un futuro, que no necesariamente tiene que ser ni imposible ni lejano, estas empresas logran esos cambios si se preocupan a tiempo para delegar responsabilidades si se necesita, y soltar el poder y autoridad para ir depositándola en manos de gente capacitada y preparada para enfrentar el mundo que hoy nos toca vivir.



## Concepto de Calidad

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la Calidad Total como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber como dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto.

En la práctica, como se refiere Richard J. Schonberger, uno de los expertos en esta materia, "... la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es"

Los diccionarios, nos brindan una primera base para la formación de este marco teórico. Una de las definiciones que encontramos en el Pequeño Larousse Ilustrado nos dice que Calidad es la cualidad de una cosa. Otra acepción recogida del diccionario es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

Del latín Qualitatem: atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios.

### **Calidad:**

1) Académica: Tiene dos raíces distintas, una "cálido" del que deriva calidez y la otra "qualitas" que da lugar a estas acepciones:

- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.
- En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia (la calidad del vino de Mendoza ha conquistado los mercados)
- Carácter, género, índole.
- Condición o requisito que se pone en un contrato.
- Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para una cargo dignidad.
- Figuradamente importancia o gravedad de una cosa.
- Filosóficamente en desusa cualidad.

Como se puede apreciar de los distintos significados presentados son varios los que académicamente señalan el aspecto de la cualidad de la cosa así: que permiten apreciarla, como, igual, mejor o peor, en sentido de superioridad o excelencia, y de cualidad. Sentidos estos que de una u otra forma han tomado relieve para la fabricación de productos o prestación de servicios, especialmente por las empresas líderes en el mercado.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Complementando esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y