



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
DE LA PROVINCIA DE MENDOZA”
ANÁLISIS CASO ESPECÍFICO: TERRITORIO YACOPINI**

AUTORA

GRIMAL GÓMEZ, ELIANA BEATRIZ

Nº DE REGISTRO: 25.310

ELIANABGRIMAL@GMAIL.COM

PROFESORA DIRECTORA RESPONSABLE

PROF. GALLARDO MARTÍNEZ, ROMINA

CO-DIRECTOR

PROF. NOUSSAN LETTRY, RAMIRO

MENDOZA, 2023.



ÍNDICE

RESUMEN TECNICO.....	5
1. PALABRAS CLAVES	5
INTRODUCCIÓN.....	6
1. IMPORTANCIA Y OBJETIVO DEL TRABAJO	6
2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	8
CAPÍTULO I: CONCEPTOS DE CALIDAD	10
1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD A LO LARGO DE LA HISTORIA	10
1.1. INSPECCIÓN.....	12
1.2. CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS.....	15
1.3. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD O CONTROL DE CALIDAD TOTAL	16
1.4. CALIDAD TOTAL.....	19
1.5. VALOR TOTAL	23
1.6. CALIDAD TOTAL, MEJORA CONTINUA Y SATISFACCION DEL CLIENTE.....	24
1.7. NECESIDAD DE GESTIONAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	28
2. CONCLUSIÓN	32
CAPÍTULO II: SISTEMAS DE GESTIÓN Y METODOLOGÍAS DE CALIDAD	34
1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	35
1.1. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	36

1.2.	BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	39
1.3.	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	40
2.	MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	41
2.1.	NORMAS ISO	44
2.2.	MODELO DEMING PRIZE (1.951 – JAPÓN)	52
2.3.	MODELO MALCOLM BALDRIGE (1.987 – EE.UU.).....	54
2.4.	MODELO DE EXCELENCIA DE LA EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM (1.991).....	58
2.5.	MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (1.999)	61
3.	CONCLUSIÓN	63
CAPÍTULO III: CASO DE APLICACIÓN TERRITORIO YACOPINI Y COMPARATIVA DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD DE LAS MARCAS ELEGIDAS.		
		65
1.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA.....	66
2.	GRUPO ECONÓMICO TERRITORIO YACOPINI.....	70
2.1.	VISIÓN Y MISIÓN DEL GRUPO ECONOMICO TERRITORIO YACOPINI.....	71
2.2.	VALORES DEL GRUPO ECONOMICO TERRITORIO YACOPINI	71
3.	MARCA NISSAN – YACOPINI MIRAI S.A.	72
3.1.	HISTORIA DE LA MARCA NISSAN	72
3.2.	VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD DE YACOPINI MIRAI S.A.	73
3.3.	FILOSOFÍA DE TRABAJO DE LA MARCA NISSAN.....	74
3.4.	ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).....	76
2.	MARCA VOLKSWAGEN – YACOPINI SÜD S.A.....	78
4.1.	HISTORIA DE LA MARCA VOLKSWAGEN.....	78
4.2.	VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD DE YACOPINI SÜD S.A.	78
4.3.	FILOSOFÍA DE TRABAJO DE LA MARCA VOLKSWAGEN	80
4.4.	ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).....	81

3. MARCA CHEVROLET – YACOPINI MOTORS S.A.	82
5.1. HISTORIA DE LA MARCA CHEVROLET	82
5.2. ESENCIA DE LA MARCA CHEVROLET	82
5.3. FILOSOFÍA DE TRABAJO DE LA MARCA CHEVROLET	83
5.4. ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).....	84
4. COMPARATIVA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MARCAS ELEGIDAS DE TERRITORIO YACOPINI: NISSAN Y VOLKSWAGEN.....	85
6.1. DIFERENCIAS ENTRE CULTURAS: COMPARACIÓN ENTRE ORIENTE Y OCCIDENTE	86
6.2. COMPARATIVA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MARCAS NISSAN Y VOLKSWAGEN	88
6.3. APLICACIÓN DE HERRAMIENTA METODOLOGICA: ENCUESTA	92
5. CONCLUSIÓN	96
CONCLUSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	98
REFERENCIAS	101
ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA.....	104

INDICE DE IMÁGENES

IMÁGEN Nº1: DIAGRAMA DE LA TRILOGÍA DE JURÁN.....	21
IMÁGEN Nº2: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD EN EL TIEMPO	24
IMÁGEN Nº3: PREMIACIONES DE LA CALIDAD TOTAL EN AMÉRICA DEL SUR	26
IMÁGEN Nº4: CURVAS DEL MODELO DE KANO	32
IMÁGEN Nº5: RÁNKING DE CERTIFICACIONES EN NORMAS ISO	47
IMÁGEN Nº6: IQNET EN ARGENTINA.....	52
IMÁGEN Nº7: SECCIONES DEL MODELO DE BALDRIGE	56
IMÁGEN Nº8: PROCESOS Y CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA	61



INDICE DE TABLAS

TABLA Nº1: DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE CALIDAD SEGÚN DIFERENTES AUTORES.....	24
TABLA Nº2: EXPERIENCIAS DE LOS CONSUMIDORES	29
TABLA Nº3: MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	43
TABLA Nº4: AMBIENTE Y CONFIGURACIÓN DE ORGANIZACIONES SEGÚN MINTZBERG	69
TABLA Nº5: PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA CULTURA ORIENTAL Y OCCIDENTAL.....	86
TABLA Nº6: COMPARACIÓN DE LA METODOLOGÍA KAIZEN VS. NORMATIVA ISO	89
TABLA Nº7: RESPUESTAS DE ENCUESTA.....	92

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº1: ANÁLISIS F.O.D.A. NISSAN ARGENTINA	76
CUADRO Nº2: ANÁLISIS F.O.D.A. VOLKSWAGEN ARGENTINA.....	81
CUADRO Nº3: ANÁLISIS F.O.D.A. CHEVROLET ARGENTINA	84



RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo propone un tipo de investigación cualitativa, descriptiva y aplicada, en base a la pregunta de investigación planteada: ¿existen evidencias contundentes para poder determinar si un Sistema de Gestión de Calidad tiene más ventajas respecto a otro, en cuanto a los resultados que permite obtener, y de manera tal que se lo considere mejor alternativa de aplicación como filosofía de trabajo? Es por ello que se propone reconocer y analizar los diferentes programas de calidad de dos 2 marcas de autos 0km que se comercializan en el grupo económico “Territorio Yacopini”: Volkswagen y Nissan.

Como punto de partida, se analiza el ambiente y estructura organizacional de la industria automotriz argentina, dado que las marcas están inmersas en ese mismo contexto. A partir de conocer sus programas de calidad, con orígenes culturales diferentes, se propone elaborar el cuadro comparativo para proporcionar ventajas y desventajas entre estos. De este modo, se pretende demostrar que la calidad no siempre se asemeja a una certificación en normas internacionales y estandarizadas de calidad, sino a los estándares o hábitos fijados por un programa propio de una marca.

Para llegar a la conclusión, y tomando de base la fuerte incidencia de factores como la cultura y ambiente dentro del programa de calidad que se aplique, se lleva a cabo una encuesta a las encargadas de calidad de cada marca analizada, de manera que se obtengan mayores evidencias para determinar si un programa de calidad es mejor que otro o no.

1. PALABRAS CLAVES

Calidad, Kaizen, Satisfacción, Cliente, Procesos, Sistemas de Gestión de Calidad.

INTRODUCCIÓN

1. IMPORTANCIA Y OBJETIVO DEL TRABAJO

Con el fin de analizar el grado de satisfacción del cliente, toda organización diseña o adopta un Sistema de Gestión de Calidad. El mismo permite medir cómo cada cliente percibe, experimenta o se siente ante la adquisición de un producto o servicio ofrecido por una organización, respecto a sus necesidades o deseos iniciales. A su vez, es una guía que permite evaluar cómo la empresa lleva a cabo sus operaciones y procesos para cumplir con tal fin. Es decir, contempla todo el camino que recorre el cliente antes, durante y después, para lograr así una mayor fidelización a la marca.

Actualmente se vive en un entorno de mayor índole comercial, en el cual satisfacer a un cliente dentro de mercados altamente competitivos se ha vuelto el objetivo fundamental y base de toda organización. Muchas organizaciones compiten por quien tiene el mejor producto o servicio, pero dejan varias veces de lado el trayecto completo: los procesos internos que son invisibles para el cliente en la mayoría de los casos, pero cuando una buena atención y personal altamente comprometido complementan a la compra de un bien o adquisición de un servicio, la satisfacción del cliente tiende a ser aún mayor.

Lograr que el cliente sea fiel a una empresa o marca no es tarea sencilla, dado que cada organización buscará siempre implementar el mejor camino para hacer bien las cosas a la primera y agregar el mayor valor posible, de forma tal que llegue a conquistar al cliente, lograr una alta fidelización, y consecuentemente, una mayor cuota del mercado donde compite.

De eso se trata, desarrollar un negocio que hoy en día invierta en un sistema de calidad, y favorezca hábitos de trabajo que permitan mejorar y sostener esa mejora en el tiempo.

Todo lo que se mencionó anteriormente, se logra mediante la incorporación del concepto de mejora continua aplicada a todos los procesos de una organización. La misma requiere del cumplimiento de estándares o hábitos de trabajo, de manera que los procesos se lleven a cabo sin

errores (lo ideal sería alcanzar la filosofía de “cero defectos”¹), lo que conlleva la implementación de un sistema integral de calidad. Esto se refleja en el resultado final obtenido: el producto o servicio que el cliente siempre elija.

Durante el paso del tiempo, el mejoramiento continuo se ha provisto de diferentes definiciones y enfoques, según el entorno en el que se quiere aplicar. Pero es más que un simple concepto, hoy en día se puede decir que también es una filosofía de vida y gestión empresarial. Es común que los humanos intenten ser cada vez mejores seres, se planteen objetivos y por lo mismo se esfuercen día a día para conseguirlos, tratando de evitar cometer errores que los alejen de la meta propuesta inicialmente. Esto también se refleja en las empresas.

La industria automotriz es un claro ejemplo de ello. Un sector cuyas influencias, operaciones y gestión influye en gran parte de la economía de un país, aplica metodologías para lograr que sus clientes siempre vuelvan a elegir su marca y sus productos y mantener así la confianza o fidelidad a futuro.

Es por ello que, en el presente trabajo de investigación, se propone analizar los diferentes **Sistemas de Gestión de Calidad**, dentro de la Industria Automotriz en la Provincia de Mendoza, acotando la investigación a un **caso de análisis específico: Territorio Yacopini**, con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿existen evidencias contundentes para poder determinar si un Sistema de Gestión de Calidad tiene más ventajas respecto a otro, en cuanto a los resultados que permite obtener, y de manera tal que se lo considere mejor alternativa de aplicación como filosofía de trabajo?

Existen diversos Sistemas de Gestión de Calidad, según la metodología que se elija, los cuales contienen una **fuerte influencia de la cultura** del país de origen de la marca de automóviles que representa cada concesionario de manera oficial o de la región donde lleve a cabo sus actividades, sumado al propio ambiente organizacional del mismo. Estos factores como cultura y ambiente son claves para analizar, porque poseen un gran poder de incidencia al momento de

¹ Filosofía “Cero defectos” implica hacer las cosas bien a la primera. Diseñada para funcionar en todos los sectores, esta filosofía integral pretende mejorar la eficacia y aumentar los beneficios de las empresas eliminando el costo de sus errores.

conocer internamente los procesos de una organización, cómo éstos se llevan a cabo y, por último, la calidad de producto o servicio y procesos ofrecidos por una empresa al cliente con vistas a lograr una satisfacción general óptima.

2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El presente trabajo propone un tipo de investigación cualitativa, descriptiva y aplicada, en base a la pregunta de investigación planteada anteriormente de si existen evidencias contundentes para determinar si un Sistema de Gestión de Calidad tiene más ventajas que otro en cuanto a resultados de su implementación, comparando específicamente las dos grandes culturas: oriental y occidental, como se mencionó anteriormente.

A lo largo de los capítulos se desarrollará la temática de calidad, se explicarán conceptos básicos para su aplicación y comprensión, y a su vez se compararán los diferentes modelos de Sistemas de Gestión de Calidad que implementan las diferentes marcas del caso de análisis para responder a la pregunta planteada inicialmente.

El ámbito de aplicación es dentro del contexto actual al año vigente (2023) de las tres marcas de vehículos cero kilómetros que comercializa el grupo económico automotriz mendocino Territorio Yacopini, ubicado en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza y sucursales dentro de la provincia ubicadas en San Rafael, Mendoza.

Cada una de ellas proviene de países y por ello de culturas diferentes. Las mismas se presentan a continuación:

- **Volkswagen:** País de origen Alemania. Sistema de Gestión de Calidad basado en certificación en Normas ISO 9001.
- **Chevrolet:** País de origen Brasil (General Motors Mercosur). Sistema de Gestión propio.
- **Nissan:** País de origen Japón. Sistema de Gestión de Calidad basado en la metodología Kaizen y hábitos de trabajo.

Es de conocimiento general que todo producto y servicio ofrecido a un mercado debe cumplir con determinados estándares para poder alcanzar los objetivos de satisfacción y fidelización de un cliente. Y es así como cada estándar deriva no solo de las expectativas y

exigencias propias de los clientes, sino también de buscar siempre ser eficientes y obtener óptimos resultados, tanto desde el punto de vista operativo interno como lograr la satisfacción del cliente.

En este caso, el trabajo se abocará específicamente a las operaciones llevadas a cabo por los concesionarios que comercializan las marcas oficiales del grupo económico Territorio Yacopini mencionadas anteriormente, de manera que la fabricación y ensamble de partes de los vehículos cero kilómetros está por fuera del alcance de este trabajo de investigación. Se parte desde el arribo de estas unidades 0km a cada concesionario, y abarca todos los procesos de gestión y atención de clientes, de manera que el producto llegue al cliente final cumpliendo y aun mejor, superando sus expectativas iniciales tanto con el producto, servicio, atención y marca.

Por otra parte, dentro del alcance del trabajo también se realizará una comparativa de los diferentes Sistemas de Gestión de la Calidad, analizándose cada una de las ventajas y puntos críticos. Para la comparación específica que ayudará a responder el fin de este trabajo, se hará foco en solo dos de ellas: Nissan y Volkswagen, dado que ambas trabajan con Sistemas de Gestión de Calidad que hacen referencia uno a cada cultura mencionada (oriental y occidental), permitiendo ver así el contraste entre ellas.

Es así como dentro del planteamiento de la mejora continua se abordarán tres capítulos: en los dos primeros se desarrollarán los conceptos básicos de todo SGC, metodologías, métodos y herramientas existentes, luego se analizará el ambiente de la industria automotriz en el marco argentino, y por último los programas de calidad de cada marca para finalmente poder realizar la comparativa de sistemas de gestión y llegar así a conclusiones que permitan interpretar si es justificable inversiones extras en certificaciones de calidad para garantizar al final a cada cliente una atención sumamente satisfactoria.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS DE CALIDAD

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia y el único camino para el crecimiento.”

John Frances Welch Jr. (1935-2020), Ex presidente y CEO de GE.

Como en todo trabajo de investigación, es prioritario conocer los conceptos básicos que se utilizarán durante el desarrollo de este.

La idea de conocer estas definiciones es vital para adentrarse en el área de la calidad en sí misma, entender cómo estos conceptos se interrelacionan y cuál es la importancia de cada uno de ellos para que su aplicación termine siendo eficiente y conlleve resultados positivos.

Para poder conocer qué significa calidad hoy en día y cómo se aplica en toda organización es necesario comprender parte de su historia a lo largo del tiempo.

1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD A LO LARGO DE LA HISTORIA

La Calidad en sí, ha tenido una gran transformación en su concepto hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como Gestión de Calidad Total o comúnmente relacionado a la Excelencia.

Al hablar del término *calidad* siempre se cae en una asociación de que *calidad es algo sin errores*. Si es de calidad no puede ser defectuoso, no puede estar mal hecho o no ser un servicio satisfactorio. Si no pude satisfacer mi necesidad, en verdad no era un producto o servicio de calidad.

Si un cliente adquiere algo de calidad para él, indudablemente es algo que satisface o supera sus necesidades o expectativas otorgándole así en ciertas ocasiones, un cierto estatus. Es

por ello que adquiere ese producto o servicio sin pensarlo dos veces; y repetirá este tipo de acciones tantas veces quiera o le sea necesario.

El día en que esa organización o marca deja de hacer las cosas *sin errores*, todo cambia. El cliente cambia su perspectiva y deja de considerarlo dentro de su concepto de calidad y de sus prioridades ante una necesidad y, en definitiva, terminará buscando algo que cumpla con sus requerimientos. Por eso, el concepto de calidad es algo subjetivo, inherente a la percepción de cada persona. Y dado que lo subjetivo es algo difícil de medir, es que existen muchas herramientas que nos permiten entender qué es lo que nuestros clientes buscan, cuáles son sus necesidades y bajo qué requerimientos o expectativas evalúan la compra de un bien o servicio.

De igual forma, la definición de calidad ha cambiado a lo largo del tiempo, y como todo ha tenido una evolución durante tantos años de estudios y prácticas en diferentes empresas y ante distintas circunstancias y culturas, y es por eso que hoy en día muchos empresarios dedican gran parte de su tiempo a analizar qué hacer para lograr la satisfacción general de sus clientes y emprender la mejora continua en todos sus procesos, de manera que se puedan adaptar a estos cambios continuos. Y es así como la adaptación va a ser siempre necesaria para alcanzar la calidad.

Como se menciona anteriormente, el concepto de Calidad ha evolucionado a través de los años, pasando por diferentes etapas, desde simples planteamientos de inspección del producto final, control de procesos, aseguramiento de la calidad, hasta la idea que rige actualmente de la excelencia empresarial. Esta evolución a su vez se ha adaptado en función del nivel de desarrollo y grado de madurez de cada organización, más allá del nivel cultural de la región donde la empresa lleva a cabo sus actividades.

Al mismo tiempo, junto con la evolución de este concepto, también se han ido desarrollando diferentes herramientas o mecanismos por medio de los cuales las organizaciones han incorporado la calidad en sus procesos. Por otra parte, las organizaciones pueden ubicarse en cualquiera de las etapas de calidad, según sea su objetivo o punto focal.

A continuación, se detallan las diferentes etapas del concepto de calidad, que van desde la producción en masa hasta una producción ajustada incorporando el valor de calidad total.

- Década 1920 - Inspección – Productos – Revolución Industrial – Frederick W. Taylor
- Década 1930 - Control de la Calidad – Procesos – Walter Andrew Shewhart

- Década 1960 - Aseguramiento de la Calidad – Sistemas -Normas ISO
- Década 1980 - Gestión de la Calidad Total – Personas – William E. Deming
- Década 2000 - Valor Total – Excelencia

1.1. INSPECCIÓN

La Calidad no ha sido una creación de un día a otro. Viene gestionándose desde hace tiempo. Desde el siglo XIX inicialmente se indujo a producir en grandes cantidades de productos sin importar su calidad, para lograr así satisfacer una gran demanda de bienes con el objetivo de obtener beneficios económicos.

En tiempos de la Revolución Industrial², la inspección sobre los productos o servicios ofrecidos al mercado debían cumplir determinadas características para que se pudiera satisfacer al cliente. Se inspeccionaban temas relacionados al diseño, planos de fabricación, las normativas vigentes y requisitos, entre otras cosas. El objetivo básico de la inspección es evitar que productos defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer primeramente especificaciones de calidad del producto, que deben comprobarse de forma sistemática para verificar la conformidad del producto final y separar todos los productos defectuosos para su desecho o reproceso.

Lo mencionado anteriormente no asegura que un producto o servicio fuese cien por ciento de calidad. Si bien al principio sí, pero a medida que pasó el tiempo y que los volúmenes de producción o clientela se incrementaran se favoreció la aparición de errores, lo que apartaba la idea de que todo estuviera correcto. Como consecuencia de ello, se empezó a separar los productos buenos de los malos (productos no conformes).

El enfoque de la Gestión de la Calidad como inspección, parte de un modelo de proceso productivo en el que cada sector lleva a cabo determinadas tareas y entrega su resultado al siguiente sector sin realizar ningún control, ya que al final del proceso productivo, el departamento de control de calidad separa los productos buenos de los malos a través de la inspección.

² Segunda Revolución Industrial, (1850-1945)

Los departamentos de control surgen en el momento en el que el Taylorismo³ fomentaba una clara división de las diferentes funciones en la organización, de las personas que llevaban a cabo las tareas y quienes las controlaban. La llamó “Organización Científica del Trabajo”. Esto indujo a la especialización máxima de operarios que llevaban a cabo las actividades primordiales.

A su vez, Henry Ford⁴ introduce la línea de montaje, donde cada pieza debía cumplir una serie de requisitos mínimos antes de derivarse a la próxima actividad. Fue por lo que se adoptó el concepto de inspección o control de calidad a todos los productos terminados, así cada pieza debía ser inspeccionada o controlada desde el punto de vista de calidad para garantizar la obtención de un buen producto terminado.

Estos principios de producción y control fueron desarrollados en una época diferente a la actual, por lo que hoy en día las organizaciones están obligadas a adoptar los cambios del entorno, influenciados por la globalización, los altos estándares de las personas para satisfacer sus necesidades, el acceso a nuevas tecnologías y la industrialización de la economía.

Un sistema de control de calidad basado en la inspección puede llevar a obtener un producto de calidad imperfecta, sumando elevados costos de no calidad. Por ello, es importante mencionar algunas de las limitaciones de la inspección, según el punto de vista de Camison, et al. (2.006; p. 225-226):

1. La inspección no es en sí perfecta dado que no puede garantizar el objetivo de cero defectos, incluso cuando se analicen todos y cada uno de los productos. Es posible que puedan aparecer unidades defectuosas, originando importantes costos de no calidad.

³ Frederick W. Taylor (1856-1915). Elaboró un sistema de organización racional del trabajo, ampliamente expuesto en su obra *Principles of Scientific Management* (1911), en un planteamiento integral que luego fue conocido como “taylorismo”. Se basa en un método de organización del trabajo que persigue el aumento de la productividad mediante la máxima división de funciones, la especialización del trabajador y el control estricto del tiempo necesario para cada tarea.

⁴ Ford, Henry (1863–1947). Empresario y emprendedor estadounidense, fundador de la compañía Ford Motor Company y padre de las cadenas de producción modernas utilizadas para la producción en masa.



2. La inspección puede ser un procedimiento sencillo en productos simples con pocas piezas, pero resulta poco eficaz con productos complejos. Tampoco resulta útil en las empresas con productos de alto valor añadido, en las cuales los productos que contengan un nivel mínimo de calidad aceptable sean insuficientes para ser de calidad.

3. La inspección desatiende procesos como el diseño de nuevos productos, el servicio postventa o la capacitación de los trabajadores.

4. La inspección puede no ser totalmente objetiva si no se han establecido criterios comunes y claros de lo que se considere un producto como defectuoso, por ello, el resultado dependerá de cada inspector, con la carga subjetiva que ello implica.

5. La inspección no puede aplicarse en el caso de la prestación de servicios dada la inexistencia de un proceso de almacenamiento, y por ellos, los servicios deficientes llegan directamente al cliente.

6. Existe una falsa creencia de que el control de calidad es una responsabilidad meramente del departamento de inspección, quien debe conseguir la conformidad del producto según las especificaciones planteadas.

7. La inspección hace que la organización vea a la calidad solo como una temática del área de producción, donde no es exigible involucrar al resto de los departamentos.

8. La eficacia de implementar la inspección es caer en una rutina lo que atrae acompañada la fatiga originada por el aburrimiento y la monotonía de tareas repetitivas. También puede verse afectada en forma negativa por realizar un trabajo de inspección bajo una presión excesiva.

9. La inspección no añade valor al producto final dado que se considera un método caro de control de calidad. Incluso aunque todos los productos defectuosos sean identificados y se corrijan, la vez que un producto fallado llegue a manos del cliente, ahí son inevitables los costos de no calidad internos provocado por los desechos (sumando los productos no defectuosos que se rechazan por error), los reprocesos, el tiempo y salario perdido en mano de obra para llevar a cabo una inspección totalmente improductiva.

10. El transcurso del tiempo desde la detección de un problema o producto defectuoso mediante la inspección, hasta su corrección puede provocar la salida al mercado de productos o piezas que no se adapten a la actualidad y queden obsoletos.

1.2. CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS

Conforme al paso del tiempo, para el año 1930 aproximadamente, se produjo un cambio de enfoque: El control no estaría en el producto o servicio, sino en los procesos de elaboración o prestación.

En esta segunda etapa de la evolución del concepto de calidad, surge la necesidad de implementar el control estadístico de procesos, es decir un plan de control por muestreo.

Usando esta metodología, se lograba reducir los costos al no tener que controlar el cien por ciento de toda la producción. Realizar controles intermedios en diferentes fases del proceso permitía procesar un bien evitando que contuviera un defecto por el cual sería rechazado al finalizar dicho proceso.

Incorporar herramientas estadísticas que aseguraran que, si el proceso está controlado, el producto o servicio obtenido estará dentro de las conformidades y expectativas del cliente, sin tener que controlar, por ende, el bien o servicio final.

El concepto de calidad dentro de este enfoque de la Calidad es la definición estadística auspiciada por Shewhart, Deming y Taguchi, entre otros. La medida de la calidad se determina según la variabilidad de las características del producto, asegurando la uniformidad de los procesos, con el objeto de minimizar la variabilidad dentro de un rango aceptable.

Shewhart⁵, W. A. (1.931). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*, fue el principal exponente que se interesó en la implementación de un estudio serio de la calidad a través de su obra. En la misma hace hincapié en que si la calidad que está dirigida a satisfacer las necesidades de un cliente se debe definir en términos que se puedan medir.

Bajo la premisa de que asegurar el proceso de elaboración de un bien o prestación de un servicio garantiza que el resultado final sea correcto, se hace necesario conocer e investigar mejor los materiales a utilizar, cómo éstos se comportan durante los procesos de fabricación y, por último, cómo se comporta el producto durante su uso.

⁵ Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. D. Van Nostrand Company, Inc.

Este enfoque sigue basándose en la inspección, que además de identificar productos defectuosos para su desecho o reproceso, provee de información al control estadístico sobre las anomalías en los productos que pueden revelar también problemas en los procesos. Por tanto, se aplican medidas correctivas tanto en productos como en procesos. Anteriormente, para revisar un producto se debía desarmar y probar, lo cual no sería lógico, acarreando así un proceso más bien destructivo. De ahí se deriva en que es mejor aplicar el control en el proceso de elaboración y no en el producto final.

Se considera en el enfoque que existe una variabilidad en las características del producto, generada por diferentes fuentes que forman parte natural de un proceso: medio ambiente, mantenimiento, tecnologías, mano de obra, materiales y métodos. Estos factores, las 6M, son las causas comunes o críticas de variabilidad. Estas causas pueden aparecer frecuentemente y surgen de manera aleatoria, pero su efecto combinado puede predecirse estadísticamente.

En esta etapa surge la Ingeniería de Procesos, en la que se definieron criterios de aceptación versus rechazo, es decir, se implementaron parámetros que consideran los diferentes medios de producción de la organización, cuyo objetivo en sí es alcanzar un nivel óptimo de calidad, bajos costos y tiempo de producción. Abarca desde el diseño, ejecución, pruebas, sistemas y procesos, evaluación, medición y análisis de resultados. Todo esto permite realizar las modificaciones pertinentes para lograr un bien o servicio eficiente, de calidad, de mayor productividad y rentabilidad para la organización.

Sin embargo, el control estadístico aplicado por sí solo no es una garantía de calidad satisfactoria, dado que el control únicamente de los procesos no permite impedir los defectos de calidad que nacen en un producto que puede estar mal diseñado o en un producto elaborado con materiales mal seleccionados o de baja calidad.

La responsabilidad sobre la calidad del bien final sigue estando en los especialistas de calidad que a su vez depende del dominio que tengan en métodos estadísticos; por ello se trata ante todo de la figura de *ingenieros de calidad*.

1.3. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD O CONTROL DE CALIDAD TOTAL

Luego de la Segunda Guerra Mundial, ya no bastaba con analizar productos y procesos por separado. A medida que cada empresa crecía en tamaño y actividades y se tornaba más compleja su comunicación interna, se necesitaron especificaciones de calidad por escrito. Era necesaria una

visión más genérica, por lo que se comienza con la aplicación de una visión sistemática: ver a la organización como un todo, abarcar varios procesos y actividades. Fue un enfoque iniciado por Juran⁶ en los Estados Unidos.

El aseguramiento de la calidad, por lo tanto, es el símbolo más usual hoy en día en Occidente, sobre todo por su énfasis en garantizar la calidad al cliente.

Fue así como, ante la necesidad de agilizar la gestión, ahorrar y administrar los recursos utilizados y hacer todo en un menor tiempo para responder a diferentes emergencias o contingencias, que diferentes países se reunieron y crearon normas de administración de sistemas de calidad, las llamadas Normas ISO 9000⁷, publicadas finalmente en el año 1987.

ISO (por sus siglas en inglés: *International Organization for Standardization*) fue la primera normativa en considerar las prácticas administrativas y la estandarización de cada norma que se incluía.

La principal ventaja de la aplicación fue básicamente permitir un comercio a nivel internacional organizado, en donde cada organización que adoptara el sistema promovido por esta normativa pueda alcanzar una certificación a nivel mundial.

ISO 9000 establece que para asegurar la calidad no solamente debe existir un control de la calidad, sino que también deben establecerse conceptos de prevención: la inspección permite separar los productos defectuosos, mientras que un sistema de gestión tiende a evitarlos.

El concepto de la mejora continua se encuentra arraigado en dichas normas, por lo que deben ser revisadas para asegurar su actualización y por consiguiente lograr satisfacer las necesidades constantemente cambiantes de los consumidores.

⁶ Joseph Moses Juran (Braila, Rumania, 1904-2008) fue un ingeniero eléctrico, estudio leyes y consultor de gestión del siglo XX que es principalmente recordado como un experto en calidad y en gestión de la calidad, revolucionó los conceptos alrededor de la administración empresarial y la gestión de calidad en distintos niveles de producción.

⁷ Tras la Segunda Guerra Mundial, en 1947, se crea la International Organization for Standardization - ISO - Organización Internacional para la Normalización, con sede en Ginebra, y dependiente de la ONU.

Las Normas ISO relacionadas con la calidad son:

- ISO 9000: *Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Se definen los términos relacionados con la calidad y establece los lineamientos generales para adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad.

- ISO 9001: *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos*. Incorpora todos los requisitos mínimos que debe cumplir todo Sistema de Gestión de la Calidad. Puede usarse tanto para aplicarlo internamente en la organización, como también para alcanzar una certificación.

- ISO 9004: *Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la Mejora del Desempeño*. Da una orientación más amplia que la ISO 9001, teniendo como finalidad alcanzar la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La mayor ventaja de la adopción de estas normativas, bajo el concepto de la mejora continua es que el cielo es el límite, siempre se necesita seguir creciendo, mejorando y proponiendo nuevos y mayores objetivos. De ahí es que la mejora continua y la Calidad Total son claros motivadores para la acción.

Una Certificación en Normas ISO la realiza una entidad acreditada a nivel internacional, y da conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad que implementa una organización respecto a la norma. Conseguir una certificación ISO implica un gran cambio en la empresa, es un desafío que moviliza a todas las áreas para poder adaptarse a los requisitos que exige la norma. Si bien los beneficios que se obtienen con esta certificación son variados, desde una mejora de la imagen, reputación y mayor confianza de los clientes, hasta una mejora de los procesos que reducen costos y hacen a la empresa más competitiva en el mercado donde lleva a cabo su gestión.

En Argentina existen dos organismos de certificaciones de estas normas: **IRAM** (Instituto de Racionalización Argentino de Materiales), de carácter público, creado en el año 1935, fue el primer organismo de normalización en América Latina, de origen argentino y perfil internacional; y **Bureau Veritas**, compañía global de servicios de ensayo, inspección y certificación, formada originalmente en Amberes (Bélgica) en 1828 como Oficina de *Renseignements pour les Assurances Maritimes* (Información para Seguros Marítimos), el nombre de Bureau Veritas fue adoptado en 1829. Actualmente la compañía tiene su sede en Neuilly-sur-Seine, cerca de La Défense (París, Francia). Como líder a nivel mundial, ofrece una amplia gama de servicios de

certificación y auditoría en áreas de Calidad, Salud y Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social en Argentina.

El beneficio que otorga una certificación depende del tipo de producto y país de destino.

Es importante tener una certificación ISO 9000 para satisfacer la exigencia del comprador o para lograr una ventaja competitiva. Por lo general, en el 99% de los sistemas de evaluación de proveedores, cumplir con estos estándares aumenta el puntaje, señaló a La Nación, el director de Instituto Argentino de Normalización (IRAM), Leopoldo Colombo.

“La certificación incrementa los intercambios comerciales, pues brinda confianza acerca de la disciplina que posee la organización para implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión. Esto es más importante aún para una empresa que exporta ya que la transacción es a distancia, enfatizó Kohlbrenner, gerente comercial de Bureau Veritas Argentina” (Con sello de calidad ISO, 17 de diciembre de 2.002, sección Economía – Comercio Exterior, La Nación)

Todo el proceso de implementar esta norma conlleva una preparación, una obtención y un mantenimiento de tal certificación, de esa manera la organización consolida y mejora siempre su Sistema de Gestión, dando a conocer sus principios y compromiso con la calidad.

El aseguramiento de la calidad, en síntesis, se considera por lo tanto un enfoque de Gestión de la Calidad que pretende garantizar la fidelidad y la aptitud del producto, al establecer las normas sobre cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva. En este modelo, la definición de las especificaciones que deben cumplir los productos nace de las necesidades de los clientes y el sistema de Gestión de la Calidad se enfoca a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes estén en línea con éstas. El lema en el que se basa este enfoque sería: introducir la calidad tanto en el diseño del producto como en el proceso. Ya incorporado los controles de la variabilidad de los procesos y la detección temprana de los posibles errores, la ventaja pasa a ser priorizar el diseño de métodos que prevengan los problemas antes de que surjan. El aseguramiento de la calidad por ello busca “hacerlo bien a la primera”.

1.4. CALIDAD TOTAL

En la década de 1980, se hace notar la necesidad de involucrar en cada proceso a las personas que lo llevan a cabo, quienes asumen el compromiso de la calidad e inclusive se

contempla a los clientes y proveedores de la organización como parte interesadas y/o afectadas del o por entorno organizacional, denominados stakeholders.

La Calidad Total supone una generalización de la calidad, de manera que la misma no se aplica sólo al producto final, sino también a los productos intermedios, a los servicios y a las relaciones entre servicios y personas. Es decir, que proviene de una gestión cuyo principal objetivo es lograr que una organización pueda cumplir con satisfacer las necesidades y expectativas tanto de los clientes, como de sus stakeholders, al costo más favorable.

“La misión esencial de toda empresa es suministrar productos (el termino productos implica tanto mercancías como servicios) que respondan a las necesidades de los usuarios”.

Joseph Juran. Gestión de la calidad. AFNOR. 1983.

En este punto, se pasa de una economía basada en la producción a otra cuyo sostén es enfocarse en el cliente. Ser competente en un mercado ya no es suficiente para una organización, sino que debe ser excelente a los ojos del cliente.

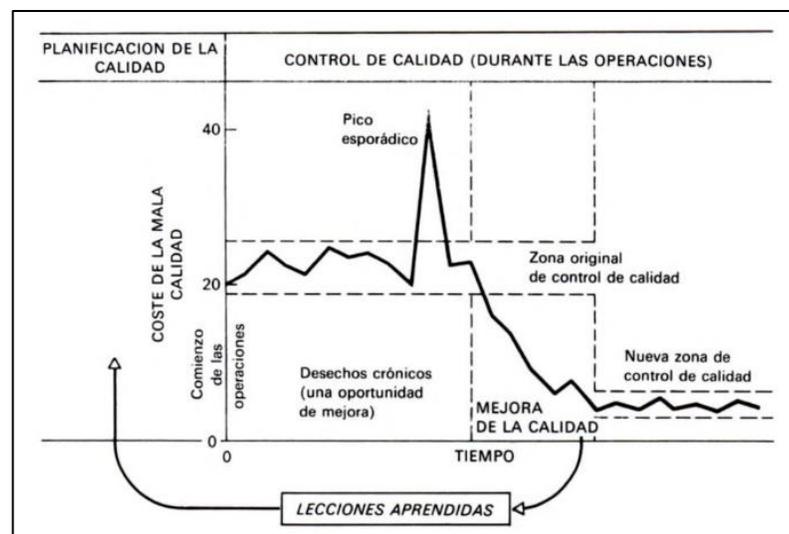
Conseguir la Calidad Total significa alcanzar con este sistema a toda la empresa y sus stakeholders, tomar conciencia de lo que implica calidad y por último acelerar siempre el proceso de mejora para conectar a la organización con sus clientes. Alcanzar la calidad total implica evitar pensar que desarrollamos cualquier producto confiando en que el cliente no perciba nuestros errores.

Se desarrolla el concepto de la **mejora continua**, donde la mejora de las especificaciones no debe limitarse solo en aumentos de costos, sino que debe ser el resultado propio de un proceso donde sea factible sobrepasar las especificaciones en que se traducen las necesidades del cliente, superando sus expectativas.

Mientras que los enfoques precedentes mantienen el control dentro del departamento de producción, el concepto de Calidad Total extiende su marco a toda la organización considerándose el control como trabajo y responsabilidad de todos los departamentos de la empresa. Es por lo que exige un trabajo coordinado de todas las áreas que participan en el diseño, la fabricación, la instalación y el mantenimiento postventa del producto, hasta dejar al cliente sumamente satisfecho.

Juran, J. (1990) presenta una trilogía formada por la planeación de la calidad, que supone determinar las necesidades de los clientes y desarrollar productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades; el control de la calidad, una actividad cuyo objetivo es mantener las características del producto dentro de un nivel satisfactorio, y el mejoramiento de la calidad, que significa lograr un cambio sinónimo de avance. En conclusión, el diagrama de la trilogía muestra gráficamente la naturaleza de la mejora de la calidad y su relación con la planificación de la calidad y el control de la calidad (p. 27)

IMAGEN Nº1: DIAGRAMA DE LA TRILOGÍA DE JURÁN



Fuente: "Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos" – J. M. Juran (1988) p. 28.

A su vez, Juran plantea que el control de la calidad debe ser parte integral del trabajo directivo, que debe practicarlo a lo largo de toda la organización e implica apoyar el mismo proceso de mejora, asegurando la conversión de la mejora de la calidad en un hábito, y gestionar la calidad y su costo como objetivos complementarios. La función de la dirección se limita a la supervisión periódica de los resultados, de modo que su preocupación está restringida al control.

A su vez, los expertos en calidad deben asumir el trabajo de diseño y desarrollo del programa anual de calidad (planificación de la calidad), la coordinación de los departamentos en equipos interfuncionales y la medición de la calidad y sus costos, es decir, un área en el que se diseñan, se implementan y controlan los planes de normalización y se redactan los manuales de calidad y de procedimientos. Además, los especialistas en calidad desempeñan un papel clave

como asesores de la dirección en el establecimiento de objetivos y planes de calidad, y como consultores en la formación para la calidad.

En cuanto a conocimientos en ingeniería de calidad, ahora se suman nuevas técnicas sobre gestión de sistemas y programas de calidad. Los conocimientos financieros son igualmente imprescindibles para afrontar los cálculos de costes de calidad y no calidad. Su necesidad de competencias se amplía con destrezas que los capaciten para servir como consultores a la alta dirección y a los mandos intermedios.

Por otro lado, debe responsabilizarse a los empleados de la calidad de conformidad en su trabajo, haciéndoles saber la importancia de hacer bien las cosas a la primera, de que la calidad es su responsabilidad y no del control o la inspección, y facilitándoles entrenamiento y motivación para no cometer errores.

En este punto cabe destacar que fue Edward Deming⁸, un estadístico estadounidense, profesor, autor y difusor del concepto de Calidad Total. Una de sus ideas fundamentales fue establecer una filosofía de Gestión de la Calidad en la cual la mejora continua de las debilidades del ciclo ocupe un lugar central. La mejora de la calidad nunca finaliza, porque se presume que la satisfacción completa del cliente es inalcanzable por lo que siempre existirán nuevas necesidades que satisfacer o expectativas por cubrir.

El famoso y conocido Ciclo de Deming es una técnica que permite organizar el trabajo y el seguimiento de diferentes proyectos. Consiste en aplicar solo cuatro pasos toda vez que se quiera concretar un proyecto y, por ende, alcanzar el objetivo definido inicialmente. Estos pasos aseguran una organización lógica de las tareas necesarias y planificadas, la correcta realización de estas, la corroboración de los resultados obtenidos y, por último, la posibilidad de extender todos los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos similares de manera que al iniciar otra vuelta de mejora se pueda buscar un óptimo ideal.

⁸ William Edwards Deming (1900-1993) Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial. Su obra principal es *Out of the Crisis* (1986).

Walter A. Shewhart describió el ciclo PDCA entre los años 1930 y 1940. Deming a partir de 1950 lo toma y aplica en Japón como una alternativa para encarar proyectos de acción o mejora sobre procesos. Es por lo que se lo conoce como Ciclo Deming desde entonces. Este ciclo “PDCA” proviene de las siglas: P= Plan (Planificar), D= Do (Hacer), C= Check (Verificar/Controlar) y A= Action (Accionar). Es una importante herramienta que merece ser tenida en cuenta, sin olvidar que su real eficiencia radica en el orden de la ejecución y completa realización de sus cuatro pasos.

1.5. VALOR TOTAL

Calidad es un esfuerzo de toda una organización que se logra por medio de la gestión y administración al involucrar a todo el personal en cada nivel jerárquico, y tiene como foco principal la satisfacción del cliente. Hoy en día, se aplica mucho de lo anteriormente mencionado: la mejora continua, certificación de normas, estandarización y satisfacción del cliente.

A partir del año 2000 en adelante, el concepto de Valor Total tomó aún más fuerza. El valor agregado que toda empresa le pueda ofrecer a un cliente será aquella que éste tome en consideración a la hora de satisfacer sus necesidades.

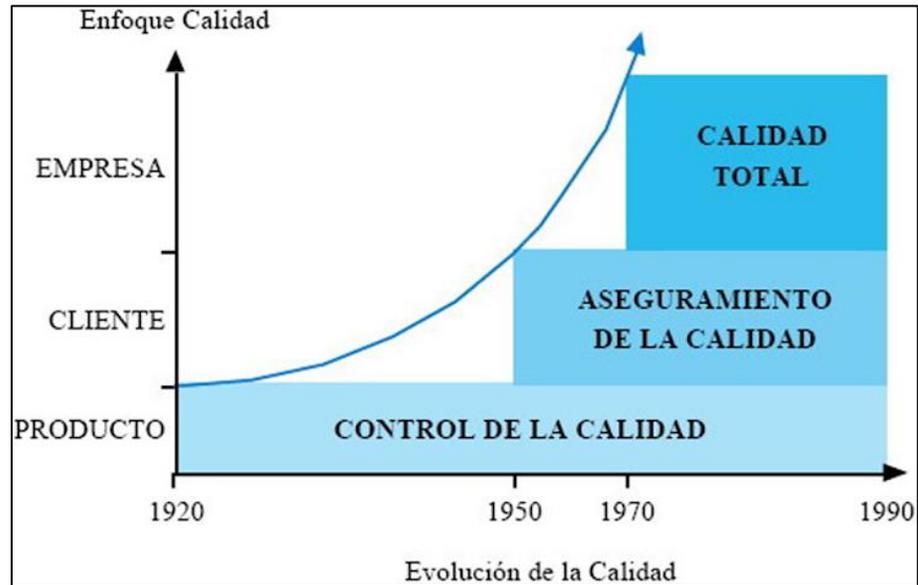
Actualmente, se trabajan conceptos dentro de cada organización, no solo abocados a implementar correctamente los procesos de elaboración de un producto o prestación de servicios, sino trabajar además en los complementos que permitan lograr la fidelización del cliente a su empresa o marca.

Un servicio bien prestado, un producto sin defectos, personal motivado y capacitado que contribuya a la cultura organizacional y a mejorar la comunicación con el entorno interno y externo, normas estandarizadas, un sistema de gestión bien definido, comunicación eficiente, buenas relaciones, son aspectos que contribuyen a que la calidad sea prioritaria en toda organización.

El concepto de Valor Total requiere en primer lugar un cambio de paradigma. Entender la empresa como un ser vivo y no como una máquina. Gestionar la empresa como un ser vivo nos lleva a una estrategia de adaptabilidad basada en el desarrollo: cooperación, resultados, calidad, procesos, personas, creatividad. Las empresas están en contacto con el entorno, por ello han de tener una estrategia lo suficientemente flexible y adaptable para poder sobrevivir.

La capacidad de adaptación de la organización en respuesta a un entorno cambiante e incierto permitirá la sostenibilidad necesaria para seguir aportando valor al mercado.

IMAGEN Nº2: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD EN EL TIEMPO



Fuente: Díaz, J. (2010). *Calidad Total: Origen, evolución y conceptos*. <https://www.emprendices.co>

1.6. CALIDAD TOTAL, MEJORA CONTINUA Y SATISFACCION DEL CLIENTE

Según la RAE en su página oficial, el término calidad se define como: “Del lat. qualītas, -ātis, y este calco del gr. ποιότης ποιότηs.1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta tela es de buena calidad”. Es decir, es la percepción que el cliente tiene de un producto o servicio. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de los objetos de los de su especie.

Por ende, se entiende por calidad total al conjunto de principios y métodos encaminados a movilizar a toda la empresa para satisfacer las necesidades del cliente al costo más favorable.

Como se han mencionado, existen diversas definiciones del concepto de calidad, las cuales han ido apareciendo dadas las circunstancias o necesidades del momento.

A continuación, se muestra en la tabla Nº1 las distintas acepciones del concepto de calidad de acuerdo al autor en el estudio de esta materia. A su vez pueden considerarse como complementarias entre sí.

TABLA Nº 1: DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE CALIDAD SEGÚN DIFERENTES AUTORES



AUTOR	DEFINICIÓN
Taguchi (1979)	<i>Pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.</i>
Feigenbaum (1986)	<i>Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.</i>
Crosby (1989)	<i>Cumplimiento de unas especificaciones dadas.</i>
Deming (1989)	<i>Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado.</i>
Juran (1990)	<i>Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.</i>
Drucker (1992)	<i>Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.</i>

Fuente: Elaboración propia en base a material de estudio de Diplomatura en Gestión Integral de la Calidad. UTN Resistencia, Chaco, 2020.

En base a los distintos conceptos de calidad, puede concluirse que la calidad total, por ende, considera a una organización como una cadena de relaciones proveedor–cliente; de esta forma cada individuo es cliente de la persona que le proporciona información o material para realizar su trabajo y proveedor de la persona a la que entrega el trabajo realizado, lo que hace a un enfoque o proceso con foco hacia la mejora continua de la calidad a lo largo del tiempo. Asimismo, la generalización del concepto se aplica no sólo al producto final, sino también a los productos intermedios, a los servicios y a las relaciones entre servicios y personas. Tanto la mejora continua como la calidad total son dos conceptos arraigados y enfocados en un mismo objetivo: lograr la satisfacción del cliente interno y externo, del mercado y de la sociedad, entre otros.

Poder lograr la “satisfacción total” para todos, implicaría la ausencia de límites, es decir, siempre se deberán emprender acciones que impliquen un avance, un crecimiento, una mejora continua. A todo esto, se le debe sumar adoptar los hábitos propuestos desde la óptica de la calidad, y un compromiso de toda la organización, sin importar el nivel jerárquico, dado que el trabajo se considera hecho en equipo.

Una vez alcanzados estos objetivos de la calidad total y mejora continua, existen innumerables opciones extras que requieren mayor esfuerzo y avance. Por ejemplo, alcanzar la Calidad Total a nivel regional, nacional, e incluso tal vez, mundial.

En la actualidad todo ello es factible, y es por lo que se han otorgado premiaciones de esa índole para que toda aquella organización que demuestre que sus acciones y compromisos se orientan en dirección a la mejora continua y obtiene a su vez un rédito por ello.

IMAGEN Nº3: PREMIACIONES DE LA CALIDAD TOTAL EN AMERICA DEL SUR



Fuente: Diplomatura en Gestión Integral de la Calidad. UTN Resistencia, Chaco, 2020.

Como conclusión puede entenderse que la calidad total es una metodología de trabajo que se implementa en una organización bajo un equilibrio total, por lo que podría plantearse una analogía de la calidad total con una torre de 5 pisos, donde cada piso debe estar equilibrado en conjunto al resto para evitar que se derrumbe todo hacia abajo (material de estudio de la Diplomatura en Gestión de Integral de la Calidad – año 2.020):

- Primer piso: Una base bien sólida. Constituida por el gobierno, leyes nacionales, instituciones gubernamentales, cámaras o representaciones empresariales, gremiales o profesionales y las instituciones educativas. Todos deberían estar activos trabajando en la mejora continua, de manera que el avance que se refleje en uno se amplíe al resto.

- Segundo piso: Industrias, empresas de servicio, instituciones financieras y las demás empresas con fines de lucro. Todos los sectores industriales deberían participar.
- Tercer piso: La propia empresa o institución, proveedores propios, distribuidores y competidores. En este caso puede que la empresa haya avanzado en términos de calidad total, exigiendo de paso calidad a los proveedores y distribuidores, pero no todas las empresas competidoras pueden haberlo logrado a la par. Sería deseable que fueran todas por el mismo camino.
- Cuarto piso: Incluye el plan general y comercial de la empresa, diseño, producción y control de operaciones.
- Quinto piso: Alta dirección, alta gerencia, gerencias funcionales, jefaturas. Si no se comprometen y participan en los conceptos de mejora continua y calidad total podrían poner en riesgo la estabilidad y equilibrio que debería lograrse.

Todo debe apuntar a un solo objetivo, como ya se ha mencionado en varias oportunidades: lograr la satisfacción del cliente. Pero ¿en qué se basa esa satisfacción?

Se sabe que la satisfacción está muy arraigada a la percepción que tiene el cliente sobre el grado de cumplimiento de los requisitos impuestos por una organización. Por ello, se puede asegurar que la satisfacción es más un estado psicológico y subjetivo. Pero ¿cómo podemos conocerla si de ello depende alcanzar la fidelización del cliente a la marca de nuestro producto o servicio?

Hoy en día, más allá de competir en un mercado con precios competitivos o mejorar los tiempos de respuesta, está visto que todas las acciones de calidad hacen la diferencia. La calidad se ha convertido el objetivo estratégico de toda organización por medio de la cual pretende aumentar su cuota de mercado, logrando entender las necesidades y requisitos de los clientes, satisfaciendo los mismos, incorporando cada vez más medios tecnológicos para llegar más rápido y mejor al consumidor final.

Cada organización debe determinar cuáles son los mejores métodos para obtener y utilizar la información provista en el mercado, todo eso analizado por medio de investigaciones de mercado, encuestas de satisfacción o simplemente analizando el comportamiento del cliente.

Según la Norma ISO 9000, la satisfacción del cliente se define bajo 2 notas relevantes:

- **Nota 1:** Las quejas de los clientes son un indicador de baja satisfacción, pero la ausencia de estas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.
- **Nota 2:** Aun cuando los requisitos del cliente se hayan acordado con el mismo, y estos hayan sido cumplidos, no necesariamente asegura una elevada satisfacción del cliente.

Todo hace imprescindible el seguimiento y la opinión del cliente. Lo que más importa es conocer qué opina este sobre nuestro producto y servicio, sobre los medios en que se los hacemos llegar, los extras por su compra, y aún más, por la forma en que la empresa busca fidelizarlo a su producto o marca.

Las normas establecidas definen qué debe hacerse, qué debe cumplirse, pero no determinan muchas veces el cómo. Es por lo que cada organización tiene variadas opciones creativas, iniciativas y experiencias en sus rubros, de forma tal que se puedan llevar a cabo diversas acciones a la práctica que posean el éxito como fin último.

1.7. NECESIDAD DE GESTIONAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En la actualidad, gracias a las mediciones de tipo cuantitativas o cualitativas que existen para evaluar y conocer cuál fue la satisfacción de un cliente con nuestro producto o servicio, (sean encuestas personales, telefónicas, On line o mail) hace que resulte cada vez más evidente que la base de las decisiones de cada cliente está en sus emociones.

Por ello, las empresas emplean todas sus fuerzas comerciales en atraer al cliente desde el punto de vista físico, intelectual y emocional para lograr mantener y mejorar la relación con un cliente a futuro. Lo que otorga (¿asegura?) una ventaja competitiva hoy en día a una empresa por sobre las demás, es lograr un involucramiento emocional con su cliente. Ya no deben limitarse solamente en vender, sino en pensar en diversas estrategias que les permita diferenciarse de la competencia y generar una mayor fidelidad del cliente final.

El consumidor ha evolucionado a lo largo del tiempo gracias a la globalización y a los cambios en la tecnología muy en auge actualmente. Actualmente no solo exige y espera mucho más de una empresa en base a sus necesidades, sino que complementariamente se encuentra más informado a la hora de tomar una decisión de consumo. Valora las experiencias y los comentarios de otros clientes, lee referencias en Google o aplicaciones, califica o puntúa aún más si estuvo

insatisfecho, todo lo cual se ha convertido en el centro de atención y foco de estrategias para varias industrias. La gestión de la experiencia del cliente se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas, pues el vínculo emocional generado entre la marca y el cliente representa las bases sólidas de una gestión de fidelización.

Cada experiencia debe ser memorable y buen recuerdo para el cliente. Además está mencionar que las malas experiencias son las que se cuentan primero, evitarlas también es tarea vital para la empresa. La experiencia crea la diferencia, esa es la clave.

Entonces el principal objetivo de toda área de marketing en la empresa es poder identificar cada experiencia, para poder deducir cuál de ellas es la que crea mayor valor para el cliente. Todas esas investigaciones desembocan en analizar el comportamiento de diferentes públicos, en diferentes momentos, diferentes ocasiones, hasta en diferentes estados emocionales de la persona, todo lo cual permite responder a las siguientes preguntas: como empresa, ¿se está trabajando bien? ¿Qué podemos mejorar? Y es ahí donde aparece nuevamente el concepto de mejora continua. El cien por ciento en este caso no existe, no llegamos a la cima, siempre habrá puntos de mejora, los que necesitan ser detectados a tiempo y trabajar bajo esa ventaja competitiva.

Tal como menciona, Schmitt⁹, B. (2.011) en el artículo de *Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación*, existen cinco tipos de experiencias que él denomina SEMs: Strategic Experiential Modules (o en español, MME: “Módulos de Experiencias Estratégicas”). Para Schmitt existen cinco tipos de experiencias posibles o “módulos estratégicos de experiencias” que las empresas pueden gestionar con el fin de “construir” la satisfacción plena de los clientes y que se detallan en la tabla N°2: (p. 65)

TABLA N°2: EXPERIENCIAS DE LOS CONSUMIDORES

Experiencias sensoriales	Experiencias que implican percepciones sensoriales como la vista, oído, tacto, gusto y olfato.
--------------------------	--

⁹ Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing. How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, and RELATE to your Company and Brands*. The Free Press. A DIVISION OF Simon & Schuter Inc.

Experiencias de los sentimientos	Experiencias que implican los sentimientos y las emociones.
Experiencias del pensamiento	Experiencias creativas y cognitivas: apelan al intelecto con el propósito de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan los clientes creativamente.
Experiencias de actuaciones	Experiencias que implican cuestiones físicas y se proponen afectar experiencias corporales, estilos de vida e interacciones.
Experiencias de relaciones	Experiencias que son el resultado de relacionarse con un grupo.

Fuente: Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. Módulos de experiencias estratégicas. Harvard Deusto Business Review. Febrero 2011. p. 65.

Básicamente, lo que el modelo propone es centrarse en tres áreas:

- Personal: cultura organizacional, qué puede distinguir al personal de la empresa del de otras.
- Producto/Servicio: qué hace distintivo y único al producto que provee la empresa o servicio que presta.
- Procesos: cómo se puede agregar valor al producto o servicio final a través de los procesos que se llevan a cabo.

Como puede observarse, la combinación de diversos estudios basados en estos enfoques, permiten conocer si realmente la empresa está alineada con sus clientes, es decir, su gestión está orientada al cliente. Todo ello no tiene como garantía lograr la calidad total al máximo. Por ejemplo, cuando una persona viaja a Disney, tiene en mente la formación de los empleados y el mantenimiento de parques, va en busca de un mundo donde el marketing interno es muy intenso y estudiado minuciosamente, pero eso no resta que haya personas a las que nos les gustó su experiencia en Disney. Por el contrario, nadie puede decir que Starbucks no haya sido un éxito internacional de marketing ya que a pesar de que muy raras veces invierte en publicidad, todo el mundo reconoce un vaso con su nombre escrito en fibrón negro.

En definitiva, trabajar en la experiencia del cliente es poner todas nuestras cartas como empresa en juego, rogando que sean del gusto y satisfacción del cliente, por medio de estrategias que permitan dirigir todos nuestros esfuerzos a lograr superar sus expectativas se vean alcanzados con éxito.

1.7.1 Modelo de Kano

La satisfacción de un cliente corresponde a la percepción que el mismo tiene sobre el grado en que se han cumplidos sus requisitos y expectativas. Si la empresa logra alcanzar ese nivel de satisfacción, probablemente asegure la fidelidad de ese cliente a lo largo del tiempo.

Para determinar cuál método es mejor para hacer un seguimiento de la satisfacción del cliente, se debe responder a cuatro preguntas básicas: qué, cómo, quién y cuándo. Uno de los métodos más utilizados para ello es el Modelo de Kano¹⁰.

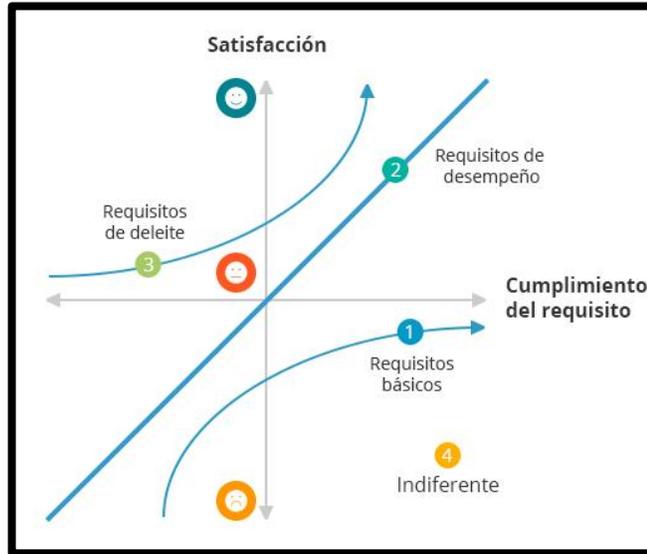
Este modelo cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende solamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o servicios. En esa oportunidad, Kano enunció que no todas las características de un bien o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que, por el contrario, hay algunas que contribuyen más en forma decisiva a fortalecer la fidelidad del cliente con el producto. Para explicar ello, propuso diferentes grupos:

- Requisitos básicos: características obligatorias que el producto debería tener según el cliente. No incrementan su satisfacción, pero su ausencia sí provocaría su insatisfacción.
- Requisitos de desempeño: características que aumentan en proporción al aumento de la satisfacción del cliente. Mientras más características o funcionalidades posean el producto, mayor satisfacción del cliente.
- Requisitos de deleite: características no esperadas por el cliente, pero le causan mayor satisfacción. Si no se aportan, no se llegaría a una insatisfacción.

¹⁰ Noriaki Kano (1940) Ingeniero, profesor y consultor experto en gestión japones, creador de la teoría de satisfacción del cliente y desarrollo de productos que lleva su nombre (Modelo Kano, década de 1980).

A continuación, en la imagen nº 4, se muestran las curvas del Modelo de Kano, las cuales relacionan las distintas categorías de calidad y satisfacción:

IMAGEN Nº4: CURVAS DEL MODELO DE KANO



Fuente: https://pol.com.co/modelo-kano-una-estrategia-exitosa/grafico_modelokano/

Uno de los principales puntos de evaluación dentro del Modelo de Kano es el de las características que el producto o servicio deben tener para cumplir con las demandas del cliente-usuario. Tener en cuenta las características de la población a la que va dirigido el producto o servicio es esencial para determinar los atributos, que generalmente son componentes simples. Sin embargo, si no están disponibles, el producto o servicio pronto abandonará el mercado debido a la insatisfacción del cliente.

2. CONCLUSIÓN

En base a todo lo comentado en el presente capítulo, y considerándose la evolución del concepto de calidad, se puede afirmar que el enfoque actual de toda empresa debe ser el cliente. Lograr su satisfacción es vital para llegar a una fidelidad del cliente a su marca, producto o servicio desde hoy y hacia la eternidad.

Todo esfuerzo y trabajo que la empresa haga debe ser en pos de lograr satisfacer las necesidades de un cliente, la cual se sabe que es mayormente emocional. Por ende, entender al



cliente, conocer sus necesidades y sus requisitos básicos hace que se pueda responder de manera efectiva a sus requerimientos, asegurándose en parte el éxito de las estrategias que se planteen.

Lograr todo ello no es solo responsabilidad de algunos, sino que el compromiso debe ser parte de todas las personas que forman de la organización, es decir depende en un cien por ciento del trabajo en equipo. Por ende, si una empresa tiene foco en su cliente, debe empezar a trabajar desde adentro hacia afuera, considerando a su personal como su cliente interno. La motivación del personal tiene gran parte que ver en los resultados que la organización alcance.

Calidad como concepto de base, y mejora continua como filosofía de trabajo e incluso tal vez, de vida.



CAPÍTULO II: SISTEMAS DE GESTIÓN Y METODOLOGÍAS DE CALIDAD

“Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está mirando.”

Henry Ford (1863-1947), empresario norteamericano, fundador de Ford Motor Company.

En el capítulo anterior se dio a conocer el concepto de Calidad Total y sus diferentes enfoques, en base a su evolución a lo largo del tiempo. Este concepto abarca todo un sistema de gestión que engloba tanto las actividades internas y externas de la empresa y cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades de un cliente en sí y a los stakeholders según el entorno de cada organización o industria.

Si llevamos a la práctica los diferentes enfoques para la Gestión de la Calidad, estamos indirectamente diseñando, implementando y si corresponde, certificando un Sistema para la Gestión de la Calidad (SGC) dentro de la organización.

Siguiendo la premisa de Camison, et al. (2.006) en su libro “Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, los modelos de Gestión de la Calidad nos guían por medio de consejos sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, los métodos de control, de gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un SGC debe abarcar, en los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como en la manera de implementarlo y actualizarlo. (p. 345)

Toda organización antes de adoptar o implementar cualquier modelo de gestión, además de definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, qué producto o servicio es el que se va a ofrecer al cliente, cuál es el perfil del cliente al cual se orientan todas sus actividades, cuáles son los valores de la organización, cual es la característica del mercado donde se compete, entre otras, también debe contemplar ciertos principios básicos, los cuales se definen a continuación:

- Compromiso de la cumbre estratégica: La Dirección de la empresa debe estar involucrada y activa en la implementación del modelo de gestión de la calidad. Los directivos deben generar la motivación de niveles inferiores impartiendo una misión, visión de negocio y política de calidad a toda la empresa.
- Capacitación constante: La formación y actualización de conceptos y formas de llevar a cabo las actividades debe ser prioritario para todo el personal de la organización, ya que son aquellos que ejecutan y/o controlan cada actividad mediante la cual se obtienen los productos o servicios que llegan al cliente con el objetivo de satisfacer sus necesidades.
- Buen ambiente de trabajo: Es vital que se genere una cultura organizacional, donde se priorice la motivación de todos orientada a la obtención de la calidad total, no solo a la obtención de resultados operativos.

Es por ello que, una vez establecido todo lo anteriormente mencionado, la empresa define qué Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es más apropiado, teniendo como misión la consecución de objetivos para lograr obtener una rentabilidad, como así también tener clientes fieles a su producto o marca y aún más importante su capital humano motivado.

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un Sistema de Gestión de Calidad es un mecanismo operativo de toda una organización que se implementa con el fin de optimizar sus procesos. El principal objetivo es orientar toda la información, maquinarias, actividades y mano de obra de manera que se pueda satisfacer al cliente con el producto o servicio que adquiere, es decir, coordinar procedimientos y recursos con el fin de darle al cliente un producto o servicio que considere de calidad.

En otros términos, Camison, et al. (2.006) define al Sistema de Gestión de Calidad de una organización como el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos. (p. 346)

Se debe tener en cuenta que un cliente satisfecho siempre implica un gran beneficio para la organización: un producto o servicio bien posicionado en el mercado, la fidelización a la marca, mayores ganancias para la empresa y menos costos de no calidad.

Cuando un cliente adquiere un producto o servicio acorde a sus requerimientos o necesidades y se siente conforme, elimina la probabilidad de realizar alguna queja o reclamo a la empresa por no conseguir tal fin, y es por lo que, ante la aparición de la necesidad, volverá a confiar en la empresa o marca y con mucha más suerte la recomendará en su entorno y fuera de él, acercando así mayores clientes potenciales para la empresa.

El trabajo del personal que lleva a cabo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es cada vez más arduo, donde el principal obstáculo que se debe enfrentar es el amplio acceso a la información que tienen los clientes hoy en día. Esto hace que los consumidores antes de adquirir un bien o servicio siempre evalúen diferentes propuestas de forma tal que haga que la empresa dirija sus esfuerzos en mejorar a su competencia para atraer su atención y así obtener mayor participación y posicionamiento en el mercado.

En este capítulo se abordarán temas relacionados a los Sistemas de Gestión de Calidad, de forma tal que una organización considere todos lo que significa adoptar una guía para canalizar todos sus esfuerzos y se permita lograr así el reconocimiento en el cliente, mostrando características de la cultura que trae asociada a la historia de su marca.

1.1. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Toda organización debe conocer las variables tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones que pueden afectarla, analizando tanto el ambiente en el que desarrolla sus actividades como la influencia de la cultura que la rodea, Por lo tanto, podemos analizar:

- El **contexto externo** que puede verse afectado por los entornos legales, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos, ya sea internacional, nacional, regional o local.
- El **contexto interno** que puede verse afectado al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización, motivación del personal y adaptabilidad a su entorno.

Una parte importante de este análisis del contexto es comprender las necesidades y expectativas de las **partes interesadas** para asegurar que los productos y servicios que la organización entregue satisfagan los requisitos del cliente en base a sus necesidades y/o expectativas y los requerimientos tanto legales como reglamentarios del entorno. Una vez identificado todo lo anteriormente comentado, la organización debe determinar cuál va a ser el alcance de su Sistema de Gestión de la Calidad definiendo los límites y aplicabilidad de dicho sistema.

Una organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos estipulados en Normas de índole internacional.

A su vez, toda organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y es por ello que también debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos establecidos.
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos con anterioridad.
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad adaptándolos siempre al contexto.

A su vez, en la medida en que sea necesario, la organización también debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado y se actualizan según necesidad.

c) diseñar un sistema de control para chequear que todo esté encaminado hacia el logro de objetivos, corrigiendo los desvíos de manera que se prevean con anticipación y se eviten a futuro incurrir en ellos nuevamente.

Puede observarse que el objetivo es conseguir una alineación entre la planificación estratégica y la planificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, es decir, que haya coherencia entre ambos. Esto es sumamente importante, ya que hace que la empresa esté organizada y preparada para afrontar el futuro basado en un eje que le permite definir cuál es su horizonte de acción, sin perder de vista los objetivos de índole rentables y operativos.

Para llevar a cabo todo ello, se pueden emplear numerosas herramientas como:

- 5 fuerzas de Porter.
- Análisis PEST/PESTE/PESTEL.
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
- Benchmarking
- Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Todos los modelos de gestión de calidad tienen una clara orientación al cliente. Permiten trabajar para que al cliente le llegue un producto o servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y cumpla sus requerimientos asociados a las expectativas que tiene al adquirirlo. No existe un único modelo de gestión de calidad aplicable para empresas de similares características, sino que cada organización tiene la capacidad de crear también su propio modelo de gestión y adaptarlo a su ambiente y entorno. La elección de una opción u otra se basa principalmente en la personalidad, la cultura y los valores de la empresa u organización. Si es necesario recordar, que sea cual sea el sistema de gestión de calidad que se adopte, todos tienen algo en común: foco en el cliente.

1.2. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Implementar un sistema de gestión de calidad afecta o determina cada aspecto del buen desempeño de una organización. A su vez, ayuda a documentar todos los procesos para optimizar las actividades, mantener la efectividad en las operaciones, lograr la satisfacción del cliente y crear un entorno de trabajo en mejora continua. Este tipo de herramientas son utilizadas para cumplir requisitos legales ante las autoridades, mantener la satisfacción de clientes, proveedores, personal, mejorar el desempeño y la productividad de una organización.

Los beneficios de un sistema de gestión de calidad incluyen:

- Definir, mejorar, controlar y optimizar los procesos de la organización.
- Reducir el desperdicio, generando mayores ahorros económicos y de insumos.
- Evitar errores planteando programas de controles preventivos.
- Disminuir costos de no calidad.
- Facilitar e identificar oportunidades de formación o capacitación.
- Involucrar al personal para que se sienta altamente comprometido.
- Facilitar la comunicación para producir resultados consistentes a toda la organización.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual ayuda a infundir total confianza en la organización o marca. Esto a su vez conduce a más clientes y ventas potenciales.
- Satisfacer las necesidades de la organización, lo que garantiza el cumplimiento de la normativa y el suministro de productos y servicios a clientes de la manera más eficiente en función de los costos y los recursos, procurando la expansión, crecimiento y rentabilidad económica.
- Mejorar la credibilidad del cliente hacia la empresa y marca.

La organización debe contar con herramientas que certifiquen de alguna manera el cumplimiento de estándares de calidad ante sus clientes y les ayuden a ganar esa mayor credibilidad en el mercado donde lleva a cabo sus actividades.

Hacer una revisión constante de las operaciones en una empresa para identificar cómo trabajar de manera más eficiente puede generar ahorros poniendo en marcha metodologías para

mejorar la calidad de los productos o servicios en una organización, por ejemplo, reemplazar maquinarias defectuosas o llevar a cabo acciones preventivas para que un posible rediseño de producto no implique costos elevados, resultando así más sencillo evitar un mal uso de recursos escasos.

Los sistemas de gestión de calidad ayudan a disminuir errores y asegurar el correcto funcionamiento de los procesos en una empresa. Crear manuales de procedimiento, planificar objetivos, seguir las políticas de calidad, capacitar de manera constante al personal, entre otras, son formas de prevenir riesgos y mejorar la calidad de los servicios o productos en cada etapa de la cadena de producción.

Lograr la total satisfacción del cliente también es un componente que los sistemas de gestión de calidad deben ayudar a consolidar y fortalecer. Si se entregan productos o servicios de calidad, existen más oportunidades de sobresalir ante la competencia y crear nuevas oportunidades de negocio. Superar las expectativas de los clientes, ser riguroso en cada proceso y mantener la empresa en constante actualización puede generar mayor lealtad con la marca.

1.3. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Cada elemento de un sistema de gestión de calidad ayuda a conseguir los objetivos generales para satisfacer las necesidades de los clientes y de la organización. Y al ser trabajados estos elementos con entusiasmo y esfuerzo, generan gran vitalidad y un alto nivel de diferenciación y sostenibilidad a la empresa. Si uno de estos elementos falta, el Sistema de Gestión no podría alcanzar todo su potencial, aunque cada elemento puede trabajarse individualmente al trabajarlos conjuntamente se logra que la mejora continua y la calidad sean un diferenciador importante de la empresa.

La Universidad Católica de San Pablo en su página web (s.f.), considera que los SGC deben abordar las necesidades únicas de una organización. Sin embargo, los elementos que todos los sistemas tienen en común son:

- Política de calidad y objetivos de calidad de la organización.
- Manual de calidad.
- Procedimientos, instrucciones y registros.

- Gestión de datos.
- Procesos internos.
- Satisfacción del cliente.
- Oportunidades de mejora.

Antes de establecer un sistema de gestión de calidad, toda organización debe identificar y gestionar varios procesos conectados para ayudar a garantizar la satisfacción del cliente.

Los pasos básicos para implementar un sistema de gestión de calidad son los siguientes:

1. Diseñar y construir: Permiten desarrollar la estructura de un SGC, así como sus procesos y planes para su implementación. La alta dirección debe supervisar esta etapa para garantizar que las necesidades de la organización y de sus clientes estén impulsando el desarrollo de sistemas.
2. Implementar: Funciona mejor descomponiendo cada proceso en subprocesos y educando al personal sobre documentación, educación, herramientas de capacitación y métricas.
3. Controlar y medir: Se realizan mayormente a través de la rutina y auditorías sistemáticas del sistema de gestión de calidad. Los detalles varían mucho de organización en organización dependiendo del tamaño, riesgo potencial e impacto ambiental.
4. Revisar y mejorar: Los objetivos son determinar la efectividad y eficiencia de cada proceso para lograr los objetivos, comunicar estos hallazgos a los empleados y desarrollar nuevas prácticas y procesos óptimos según la información recopilada durante la auditoría.

2. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según la RAE en su página web oficial, se define a un modelo como “1. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. 2. m. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.”

Por ello, podemos decir que un modelo de gestión de calidad es un conjunto de prácticas que se llevan a cabo y se relacionan a los procesos de gestión de la empresa y al desarrollo de proyectos, el cual, al ser implementado en una organización, debe ser el reflejo y eje de todo el accionar de las personas, actividades y herramientas que la conforman. Se habla de formar la verdadera **esencia** de la empresa o marca.



Definir un modelo supone una planificación rigurosa para alcanzar los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio. A su vez, permite hacer un control o análisis objetivo la calidad de los productos y servicios que ofrecen para detectar posibles fallos y errores y posteriormente, corregirlos a tiempo, diseñando planes de correcciones preventivas a futuro. Al final, todo se desarrolla con la intención de mejorar la calidad del producto y, en consecuencia, aumentar su capacidad competitiva de la organización en el mercado.

El concepto de gestión de calidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Año a año, la gestión de calidad se considera el tema que domina el panorama empresarial. En el mundo empresarial se puede decir que es obligatorio invertir y trabajar en la creación o adopción de un modelo de gestión de calidad, ya que se ha convertido en el instrumento eficaz de prevención de posibles errores.

En la actualidad, no todo tiene relación a los aspectos cualitativos como la calidad, sino que a su vez las organizaciones están obligadas alcanzar estándares para poder ser rentables económicamente. De ahí la importancia de definir un modelo adecuado de gestión de calidad. Mediante ellos no solo se pueden alcanzar esos estándares de calidad de forma más sencilla, sino que también se puede llegar a un cierto nivel de excelencia para diferenciarse de las otras empresas del mercado donde compite y ser rentables.

En un mundo en el que los productos y servicios son muy parecidos o tienen características de producción similares, y dado que la forma de producción actual es más bien estándar y de producción masiva; la excelencia se convierte en el único factor que puede hacer que la empresa marque la diferencia entre el éxito y el fracaso. De allí surge también la necesidad de contar con un buen modelo de gestión de calidad.

A continuación, se desarrollarán los diferentes modelos de gestión de calidad más importantes que hoy en día existen y que suelen adoptarse según las características de gestión de cada empresa. La elección de uno u otro deberá ser evaluada en base a las características propias de una empresa nueva, o bien, se adopta por defecto o carácter transitivo, heredándolo desde la creación y adaptándolo al contexto actual. La existencia de estos modelos facilita el trabajo de toda empresa en el proceso de creación de un sistema de Gestión de Calidad Total, ya que constituyen una manera sistematizada y global de llevarla a cabo.

Los modelos que se desarrollarán en este capítulo son: Modelo de normativa ISO, Modelo Malcolm Baldrige, soporte del Malcolm Baldrige Quality National Award (Estados Unidos); Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), estructura de base para la presentación al European Quality Award; Modelo Deming Prize japonés; y por último el Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión, auspiciado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNFIBEQ) y en el cual se basa el Premio Iberoamericano de la Calidad.

El proceso de aplicación de un SGC basado en modelos normativos certificables se inició internacionalmente con la familia de normas ISO 9000, un modelo de normalización de aplicación genérica comúnmente aceptado. Luego, los modelos normativos se han extendido a otras áreas de gestión y sectorialmente con el desarrollo de nuevos sistemas adaptados a las necesidades concretas de una industria, produciendo estándares certificables con un fuerte desarrollo propio. De igual manera, todos ellos se basan en la estandarización o normalización de la calidad.

Los modelos más conocidos son aquellos que se asocian a los premios internacionales de la calidad. Los modelos a diferencia de la Norma ISO 9001 no son certificables. Para conseguir alguno de estos premios internacionales, las organizaciones tienen que demostrar que su SGC se adecua a los criterios desarrollados como bases de los premios. Estos criterios también pueden ser utilizados como modelo de lo que tiene que ser un SGC. Los modelos con mayor reputación y más aceptados son:

TABLA Nº3: MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

MODELO DEMING PRIZE	El premio Nacional a la Calidad en Japón instituido en 1951 por la JUSE (Japanese Union Of Scientist and Engineers) en honor al Dr. Deming en reconocimiento a su labor en la difusión de la calidad.
MODELO MALCOLM BALDRIGE	El premio Nacional a la Calidad en EEUU se creó en 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó.
MODELO EUROPEO EFQM	En 1988, 14 compañías europeas líderes de distintos sectores con el apoyo de la Comisión Europea fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM).

MODELO IBEROAMERICANO	El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por FUNDIBQ (Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad) en 1999.
-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a material de estudio de Diplomatura en Gestión Integral de la Calidad. UTN Resistencia, Chaco, 2020.

2.1. NORMAS ISO

Como en el capítulo anterior se mencionó, estas normas implican un modelo compuesto por una serie de normas comúnmente aceptadas que regulan el proceso de diseño, implementación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad de toda organización.

Hoy en día, las empresas desarrollan e implementan un Sistema de Gestión de Calidad basados en esos modelos normativos, aplicándolos como herramientas que les permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar sus procesos de negocio, dado que, la existencia de un sistema de gestión eficaz es considerado un requisito imprescindible para lograr resultados de calidad excelentes ante los ojos del cliente.

2.1.1. Marco Histórico

El Organismo Internacional de Normalización (ISO) cuenta con 91 estados miembros, que son representados por organismos nacionales de normalización. Dicho organismo trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

A comienzos del año 1980, la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000.

La norma contiene diez capítulos, donde el primero trata del objeto y campo de aplicación; el segundo capítulo de las referencias normativas y el tercero de los términos y definiciones. Los capítulos del cuatro al diez, especifican los requisitos propiamente dichos.

El desarrollo y diversificación de las normas ISO han sido muy importantes, desdoblándose en diferentes ramas o familias que tratan aspectos diversos como la calidad, el medio ambiente, la seguridad y riesgos laborales y la responsabilidad social. El proceso es continuo y periódicamente van apareciendo actualizaciones y nuevos ámbitos de tratamiento.

2.1.2. Finalidades y Ventajas de las Normas ISO

Las normas ISO se crearon con el fin de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las organizaciones con el objeto de reducir costos y aumentar la efectividad de una empresa, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. La normalización facilita la adecuación de los productos a los usos a que van destinados, protege la salud laboral y del consumidor, así como el medio ambiente, previendo los obstáculos al libre comercio y fomentando la cooperación tecnológica.

En base el material proporcionado por la Diplomatura de Gestión Integral de Calidad, en relación a las Normas ISO (2021), se menciona que la implementación de un sistema de gestión de la calidad pasado en esta Norma Internacional ISO 9001:2015 implica beneficios potenciales para una organización. Entre éstos se pueden mencionar a los siguientes:

- Permite alcanzar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios.
- Aporta un mayor énfasis en el compromiso de liderazgo.
- Ayuda a tratar los riesgos y las oportunidades relacionadas con el contexto y los objetivos de la organización de una manera más estructurada.
- Fomenta el uso de un lenguaje simplificado y una estructura común, particularmente útiles para las organizaciones que poseen múltiples sistemas de gestión, tales como los del medio ambiente, salud y seguridad, o la continuidad del negocio.
- Contribuye a gestionar la cadena de suministro en forma más eficaz.
- Permite desarrollar el conocimiento de las organizaciones.
- Ayuda a alcanzar la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Los beneficios sobrepasan el ámbito de las empresas y sus clientes, los cuales se ven favorecidos por un mejor producto o servicio, alcanzando también a los gobiernos, que gracias a las normas ISO también pueden asegurarse de que los bienes y servicios cumplan con los requisitos obligatorios relacionados con la calidad, la seguridad o el medio ambiente, entre otras cuestiones; y controlar el comercio exterior con otros países.

Por todo lo anteriormente comentado, podemos resumir que el proceso de implementación de estas Normas incluye los siguientes pasos:

- a) Identificar el marco conceptual (contexto).
- b) Tener en cuenta el ¿Qué hacer? (Norma)
- c) Definir el ¿Cómo hacerlo? (Implementación)
 - Documentar.
 - Ejecutar.
- d) Auditar y establecer el plan de Mejora Continua.

2.1.3. Características de algunas Normas ISO

Las Normas ISO son Sistemas de Gestión certificables. Todo sistema de gestión de una organización está conformado por diversos sistemas de gestión, como se mencionó en el capítulo anterior, para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global.

Dicho esto, es menester poder distinguir diferentes sistemas para la gestión de la calidad, sistemas de gestión medioambiental, sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales, sistemas de gestión de la responsabilidad social, y muchos otros. La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, está totalmente ligada a la integración de cada uno en el sistema general de gobierno de la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones.

Es por lo que las Normas ISO 9000 parten de este criterio de entender el Sistema de Gestión de la Calidad como un componente del sistema de gestión de una organización. La norma ISO 9000:2000 (punto 2.11) define un SGC como aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

De esta manera, la adopción de la Norma ISO beneficia tanto a los productores como a los compradores de bienes y servicios. La magnitud de su éxito es tan notable que hoy en día cuenta con más miles de empresas certificadas en los cinco continentes, en más de 170 países.

IMAGEN N°5: RÁNKING DE CERTIFICACIONES EN NORMAS ISO



Fuente: ISO Survey 2020. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

2.1.4. Certificación en Normas ISO

La adopción de la normalización y de la certificación de calidad como uno de los factores claves del comercio internacional inicia en 1984, pero la serie de normas ISO 9000 surge tres años después en 1987, con dos actualizaciones hasta el día de hoy, en los años 1994 y 2000. Las normas fundamentales que recogen los elementos que deben formar un SGC son las familias de normas ISO 9000 e ISO 14000, que en relación con otros sistemas de certificación tienen la ventaja de su reconocimiento universal en el ámbito internacional.

Dado que su ámbito de aplicación es genérico necesitan que cada organización lleve a cabo tareas de adaptación. Sin embargo, empresas de consultoría en calidad o las propias empresas vienen desarrollando hace tiempo, modelos normativos específicos a raíz de la norma base, que persiguen la misma finalidad.

El éxito de una norma depende específicamente de lograr su principal objetivo: generar una alta confianza en las transacciones comerciales. Todo ello depende exclusivamente si se dan los siguientes requisitos:

- Que sea de aplicación voluntaria.
- Esté basada en el consenso entre todas las partes interesadas.
- Estén sostenidas en la experiencia y en el desarrollo tecnológico actual.

- Sean aprobadas por un organismo de normalización reconocido dentro del ámbito donde ejercen sus actividades.
- Su difusión debe lograr que sea de conocimiento público y aceptación general.

2.1.4.1. Certificación ISO 9001

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), se define a una certificación como “1. f. Acción y efecto de certificar.
2. f. Documento en que se asegura la verdad de un hecho.” Por lo tanto, es requisito de la certificación de calidad asegurar el cumplimiento de la norma, es decir, constatar que un producto, sistema o persona se ajusta a las directrices establecidas en una norma dada.

Dicho certificado, especifica el ámbito para el que se concede, la norma a la que se sujeta y el periodo de vigencia, ya que el mismo debe validarse cada cierto periodo de tiempo, según se requiera. El certificado ISO 9001 es de gran relevancia ya que esta norma es una de las más importantes relacionada a la calidad a nivel mundial.

Además, la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad validado según la norma ISO 9001 supone un esfuerzo económico o inversión por parte de una empresa. Es importante considerar que cualquier empresa, de cualquier sector, de cualquier tamaño y ubicada en cualquier país, puede certificar la norma ISO 9001. Es una norma aplicable a todos los sectores, empresas y organizaciones independientemente de su tamaño. Se trata de una norma certificable y cuenta con un enfoque basado en procesos. En ella se enumeran los requisitos necesarios para la implementación y control de un sistema de gestión de calidad, si bien, no especifica cómo se debe desarrollar e implementar en cada empresa en particular. El costo que puede acarrear la obtención de dicho certificado para la empresa depende del tamaño y del alcance declarado de su gestión.

En este proceso de implementación de una norma ISO 9001 debemos tomar en cuenta la fase de asesoría o consultoría de inicio, así como como los costos de la auditoría de certificación y validaciones siguientes.

El objetivo principal del certificado ISO 9001 es conseguir la mejora de la calidad de todos los productos y servicios. A continuación, se enumeran los pasos que requiere obtener la

certificación. Dentro de su blog, Grupo ESGINNOVA (2021, 13 de julio), los resume de la siguiente manera:

1) Diagnóstico inicial: Es un diagnóstico de la situación de la empresa para saber acerca de su funcionamiento. También se tendrá en cuenta hasta qué punto la forma de trabajo de la organización cumple con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001. El diagnóstico va orientado a la definición del desarrollo del proyecto de certificación.

2) Elaboración de la documentación: Se definen de los puntos con los que debe contar el sistema de gestión de calidad, tras lo cual se da paso a la elaboración de la documentación con la que contará dicho sistema, utilizando como base la información obtenida en la fase previa de diagnóstico. Se elaboran documentos como procedimientos, instructivos y procesos, codificados en base a lo que la norma pide.

3) Puesta en marcha del sistema: Una vez diseñadas las pautas del sistema de gestión de calidad de la empresa u organización, se pondrán en marcha los procedimientos y registros definidos. Cabe mencionar que se tendrá que llevar a cabo un seguimiento para comprobar que el sistema funciona según lo previsto. Se puede diseñar un control de carácter preventivo antes de la auditoría final.

4) Auditoría interna: Se realiza con el fin de localizar el potencial de mejora en el sistema de gestión de la empresa u organización, así como cualquier posible error. Este es un paso de vital importancia antes de la auditoría de certificación final. El auditor interno debe estar formado en calidad y puede pertenecer a la propia empresa o ser subcontratado. Aunque es posible que se requiera de una guía para la estructuración del sistema de gestión de calidad a las necesidades de la empresa, puede contratarse un asesor tercerizado para acelerar este proceso para alcanzar los resultados en menor tiempo.

5) Planificación: Una vez superada con éxito la auditoría interna, y detectado y corregidas las mejoras identificadas, se puede decir que la organización está lista, por ellos, a través de un organismo de certificación se podrán asignar las fechas para la auditoría de certificación, así como el auditor competente en función del sector. Habrá que elegir a la empresa certificadora que realizará la auditoría comprobando que se cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001. Dentro de este punto también se definen los equipos, es decir, quienes estarán involucrados en todo el

proceso de certificación y el plan de trabajo a seguir. La Dirección de la organización debe definir la estrategia a seguir.

6) Capacitación: Dado que no todos los involucrados, ni la empresa en sí pueden conocer los detalles de la norma a aplicar, es factible analizar las necesidades de llevar a cabo una capacitación del personal.

7) Auditoría de certificación: La auditoría de certificación comienza con la revisión documental. En primer lugar, se llevará a cabo la revisión del sistema de gestión. También se revisan sus objetivos y los resultados de auditorías internas y revisiones de la dirección. Una vez concluida con éxito la etapa de revisión, en este punto, el equipo auditor se encargará de evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma implementada en el sistema de gestión que se quiere certificar.

8) Informe de medidas correctoras: Cuando finaliza la fase de la auditoría de certificación, se tendrá como resultado un informe. En él se detallarán los hallazgos y el potencial de mejora de la organización, así como un listado con las medidas preventivas y de corrección. El mismo se da a conocer a las autoridades de la organización en una breve reunión, dejando un plan de trabajo, donde se indican las conformidades, no conformidades y puntos de mejora.

9) Acciones correctivas: Durante la auditoría se pueden detectar una serie de desviaciones llamadas no conformidades. La organización contará con un periodo de tiempo para corregirlas e implementar las medidas correctivas que sean necesarias. Las acciones correctivas son aquellas que tienen como finalidad resolver las causas raíz que han provocado la no conformidad. Las no conformidades detectadas pueden tener una resolución inmediata o bien requerir una planificación más profunda para su resolución. La organización debe establecer y mantener al día procedimientos que definan la responsabilidad y autoría para el control e investigación de las desviaciones o no conformidades del sistema de gestión identificadas. Se fija una forma de proceder para el envío de evidencias de dichas correcciones o nueva visita para constatar las mismas.

10) Obtención del certificado: Una vez solventadas todas las no conformidades planteadas tras la auditoría, se emitirá el certificado ISO 9001 si el sistema de gestión de la calidad implementado en la empresa cumple con los requisitos establecidos en la norma. Este cuenta con una **validez de tres años**, siendo necesarias **auditorías anuales** para asegurar que el sistema de

gestión de calidad cumple con los requisitos necesarios. Después de este tiempo, será necesaria la emisión de un nuevo certificado ISO 9001 (renovación). Además, las entidades que certifican a las organizaciones con la norma ISO 9001 se aseguran de que los sellos de calidad se utilicen adecuadamente.

2.1.4.2. Certificación IQNET

IQNet es una organización internacional que está conformada por más de 30 entidades de todo el mundo, incluyendo a IRAM en Argentina. Su misión es promover y fomentar la calidad y la excelencia en los productos, servicios y sistemas de gestión de las organizaciones a nivel mundial.

Ofrece un sistema de certificación multinacional, basado en la colaboración de sus entidades miembro, que permite a las empresas obtener un sello reconocido internacionalmente, y a su vez, acceder a nuevos mercados y mejorar su competitividad. Si la empresa quiere demostrar su compromiso con la calidad y la mejora continuada, es necesario obtener este certificado.

Como se comentó anteriormente, IRAM es el representante de IQNet en Argentina. Esto significa que tiene la licencia para otorgar la certificación IQNet a las empresas argentinas que cumplan con los requisitos establecidos por esta organización internacional.

Este certificado tiene una serie de beneficios que hacen que sea muy importante para cualquier empresa que quiera demostrar su compromiso con la calidad y la mejora:

- Garantiza que la empresa cumple con los estándares establecidos por la norma ISO 9001. Esto significa que la empresa está comprometida con la satisfacción del cliente.
- Permite a la empresa participar en licitaciones internacionales y mejorar su posición competitiva.
- Es un potenciador de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes. De esta forma, las empresas dan la seguridad, a los accionistas y otras partes interesadas, de que se están implementando prácticas de gestión confiables, reconocidas y centradas en el valor.
- Por último, es una herramienta muy valiosa para la gestión de la entidad, ya que ayuda a la empresa a identificar áreas de mejora y a establecer objetivos claros y medibles.



IMAGEN N°6: IQNET EN ARGENTINA

The screenshot shows the IQNET website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'Global Driver', 'Worldwide Coverage', 'Value Proposition', and 'About Us'. Below the menu, there is a 'Trending' section and a 'Finding Us' section. The 'Finding Us' section has a list of countries, with 'Argentina' selected. The main content area displays the IRAM logo and the text 'Instituto Argentino de Normalización y Certificación'. Below this, there is a section titled 'IRAM Offices Worldwide' which lists several regional offices with their addresses, phone numbers, and email links.

Country	Office Name	Address	Phone	Email
Argentina	IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación	Perú 552/6 CP C1068AAB CABA República Argentina	+54 (11) 43460620	Gustavo Pontoriero
Argentina	IRAM - Mediterráneo	Av. Hipólito Yrigoyen 146, 8° A C.P. X5000JHO Ciudad de Córdoba Pcia. de Córdoba República Argentina	+54 (351) 4217657-4290484; 0810 777 1231	Email
	IRAM - Litoral	San Lorenzo 1333 1° Piso C.P. C2000CXH Ciudad de Rosario Pcia. de Santa Fe República Argentina	+54 (341) 447 2888; 0810 444 0799	Email
	IRAM - Nuevo Cuyo	Av. B. Mitre 870 10° Piso. Of. 3 y 4 C.P. C5500EHQ Ciudad de Mendoza Pcia. de Mendoza República Argentina	+54 (261) 429 7343 / 4837	Email
Argentina	IRAM - Comahue	José Rosa 416 C. P. 8300 Ciudad de Neuquén Pcia. de Neuquén República Argentina	+54 (299) 447 4400	Email
	IRAM - Patagonia	Escalada 1570 Of. 103 C.P. 9000 Ciudad de Comod. Rivadavia Pcia. de Chubut República Argentina	+54 (297) 446 5070	Email
Chile	IRAM Chile S.A.	Av. Nueva Providencia 1881, OF 1714 Santiago de Chile Chile	+56 2 2233 5409	Email

Fuente: <https://www.iqnet-certification.com/en/about-us/finding-us/iram-argentina>

2.2. MODELO DEMING PRIZE (1.951 – JAPÓN)

Este Modelo se basa en el premio Nacional a la Calidad en Japón instituido en 1951 por la JUSE (Japanese Union Of Scientist and Engineers) en honor al Dr. Deming en reconocimiento a su labor en la difusión de la calidad. Es el premio global de calidad más antiguo y reconocido en el mundo.

Inicialmente el objetivo de este premio era mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Pero el nombre original utilizado para denominar el Control de Calidad Total, ha sido reemplazado por el de Total Quality Management (TQM) con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento a nivel internacional.

A diferencia de los otros modelos, éste no requiere un modelo preestablecido. Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo del camino.

Según lo definido por Camison, et al. (2.006), sí existe una guía que establece una puntuación para cada uno de los seis criterios del modelo, y la relación existente entre éstos. Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis: (p. 733)

1. Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad.
2. Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
3. Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
4. Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
5. Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
6. Desarrollo de los recursos humanos.

2.2.1. Proceso de evaluación

La evaluación la lleva a cabo, en primera instancia, el subcomité denominado Deming Application Prize Subcommittee. Basándose en sus valoraciones, es el comité del premio (Deming Prize Committee) quien se encarga finalmente de seleccionar al ganador. Los examinadores evalúan si los temas establecidos por los solicitantes son adecuados a su situación, si sus actividades son adecuadas a sus circunstancias, y si sus actividades tienen posibilidades de conseguir los objetivos más elevados en el futuro, sin dejar de considerar el desarrollo de metodologías para lograr la mejora continua.

2.2.2. Beneficios de Implementación del Modelo

Los beneficios obtenidos se traducen tanto en términos de satisfacción de los consumidores como en resultados económicos de la empresa. Los resultados esperados de la implementación se definen en diez puntos, según comenta Camison, et al. (2.006):



- 1) Estabilización y mejora de la calidad, creando conciencia en toda la organización para conseguir productos y/o servicios que satisfaga a los consumidores.
- 2) Mejora de la productividad y reducción de costos, sobre todo de no calidad.
- 3) Incremento en el número de ventas, dado que se logra la satisfacción de las necesidades de los consumidores con ese producto y/o servicio que cumple y/o supera sus expectativas.
- 4) Incremento de los beneficios, debido a la mejora en el desempeño que las empresas alcanzan implementando el sistema de GCT.
- 5) Coherencia entre planes directivos y de negocio, es decir, desarrollar objetivos y políticas en concordancia con el alcance de beneficios y mejora de la calidad.
- 6) Desarrollo de una fuerte cultura organizacional, a través del compromiso de toda la organización en la consecución de objetivos claramente definidos, y la motivación en aplicar un sistema de GCT.
- 7) Sentido de unidad dentro de la organización a través de la participación total, lo que logra un mayor compromiso y seguridad de los empleados dentro de la misma.
- 8) Promover la estandarización
- 9) Incrementa el desarrollo de la empresa, eleva la moral y optimiza la competencia de los empleados
- 10) Formación de un solo sistema de GCT, mejor definición de líneas de autoridad y responsabilidad, como así también estándares individuales. Así la organización mejora su eficiencia y efectividad a nivel global.

2.3. MODELO MALCOLM BALDRIGE (1.987 – EE.UU.)

Este Modelo estadounidense para la Gestión de la Calidad Total está formado por los criterios del premio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Surgió en la década de los años ochenta, en respuesta del Gobierno de los Estados Unidos ante los avances de las empresas asiáticas que amenazaban en ocupar el mercado sobre todo con el comercio

latinoamericano e internacional, desplazando a sus empresas locales. El Modelo fue denominado de esta forma en honor al ex secretario norteamericano de comercio Malcolm Baldrige¹¹.

El premio representa un reconocimiento a la excelencia para todas aquellas organizaciones estadounidenses, quienes demuestren mejoras en la calidad de sus productos y una gestión de la calidad sumamente efectiva por medio de la formación y participación de sus empleados en todos los niveles jerárquicos.

Establece una orientación de los líderes de la organización hacia la dirección estratégica y a los clientes. La idea principal es que la buena gestión de las empresas pueda ser ampliamente difundida y aplicada por las organizaciones. Se ha considerado como un modelo clave en el proceso de reconvertir de manera estratégica a las organizaciones.

2.3.1. Características y Objetivos del Modelo Baldrige

Una de las características principales es que cuenta con una marcada orientación a resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.

Según Camison, et al. (2.006), el Modelo Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia. Se fundamenta en un conjunto de valores y conceptos clave, su estructura está basada en categorías, ítems y requisitos que evalúan la excelencia en el desempeño, es un modelo sistémico y está enfocado en los resultados del aprendizaje, los procesos y la satisfacción del cliente. El modelo Malcolm Baldrige establece que

¹¹ Howard Malcolm "Mac" Baldrige, Jr. (1922-1987) fue un político estadounidense, nombrado secretario (ministro) del Departamento de Comercio de Estados Unidos por el presidente en ese entonces Ronald Reagan en 1981, cargo que ocupó hasta su fallecimiento por accidente en 1987. A partir de 1988, el presidente de los Estados Unidos entrega anualmente el premio de calidad nombrado en honor a Baldrige, el *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. (p. 704)

El Modelo de Excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Adicionalmente, el Modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar las prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Dentro de los objetivos del Modelo de Baldrige, en sí está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

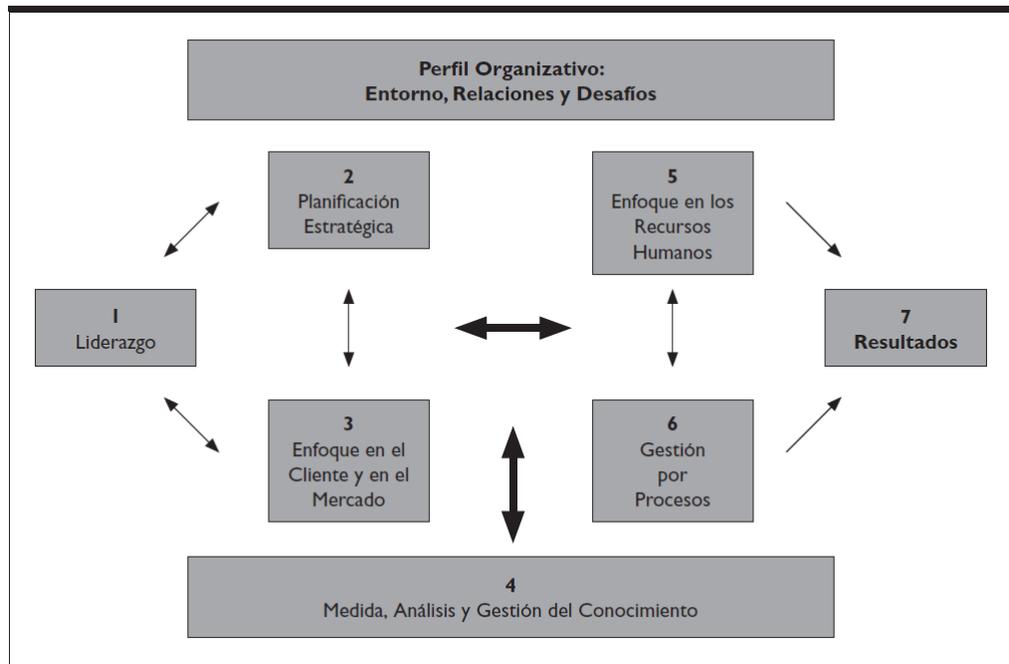
- Proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- Aprendizaje, tanto organizacional como personal.

2.3.2. Valores, conceptos y beneficios de aplicación del Modelo Baldrige

Este Modelo está compuesto por siete secciones o capítulos. En seis de ellos se definen los aspectos relacionados con la gestión, a lo que se suma uno adicional relacionado con los resultados. El Modelo Baldrige es una guía para la mejora de las empresas a largo plazo.

En la siguiente imagen puede verse cuales son las diferentes secciones del modelo y cómo se relacionan entre sí.

IMAGEN N°7: SECCIONES DEL MODELO BALDRIGE



Fuente: Camison, C.; Cruz, S, y González, T. (2006) GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS, pág. 706.

Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización, en la satisfacción de los consumidores y grupos de interés.

Periódicamente se realizan evaluaciones de avance y resultados alcanzados, para luego tomar medidas necesarias de corrección y/o prevención, de manera que se definan luego del plazo de un año aproximadamente un nuevo enfoque del modelo.

Camison, et al. (2006) define que el modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes valores y conceptos, descritos a continuación, que son creencias y comportamientos encontrados en las organizaciones de alto desempeño. Muestran la base para integrar requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación: (pp. 706-709)

1) Liderazgo: La Alta Dirección debe establecer y comunicar al personal las estrategias y la dirección empresarial. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

2) Planificación Estratégica: Cómo la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

3) Enfoque al Cliente y al Mercado: Cómo la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

4) Información y Análisis: Se examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

5) Enfoque al Recurso Humano: Cómo la organización permite a su recurso humano desarrollar su potencial y como el éste está alineado con los objetivos de la organización.

6) Gestión por procesos: Considera aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

7) Resultados: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

Los beneficios de este Modelo se traducen generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además, muchas organizaciones deciden participar en el *Baldrige Award Performance Excellence Criteria* con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

2.4. MODELO DE EXCELENCIA DE LA EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM (1.991)

El Modelo EFQM es un marco de gestión mundialmente reconocido que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. (Página web oficial de EFQM)

A su vez, Camison, et al. (2.006) define al *European Quality Award* como un reconocimiento a la excelencia; y a su vez proporciona una meritoria retroalimentación a las organizaciones que

son candidatas gracias a un informe detallado que diseña un equipo de expertos independientes. (p. 715)

Este modelo tiene como premisa que los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos, incluyendo la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva.

El Modelo EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, centrándose en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados alcanzados. La base de este modelo es que los procesos son las vías a través de las cuales la empresa encauza y libera las aptitudes de su personal, con el propósito de producir ciertos resultados. Es decir, los procesos y el personal son Agentes Facilitadores que proporcionan los Resultados.

Cada uno de los elementos del modelo, junto con las evaluaciones respecto a la calidad, constituye un criterio que se utiliza para valorar el progreso de una organización hacia la GCT. La importancia de cada elemento viene establecida por el propio modelo, el cual establece una valoración igual entre los agentes y resultados. Los porcentajes corresponden al peso específico que se otorga a cada criterio para la solicitud del premio.

2.4.1. Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM

Camison, et al. (2.006) establece que, para que una organización maximice sus beneficios gracias a la aplicación de este modelo de la GCT, es necesario que su equipo directivo comprenda y aplique perfectamente los ocho conceptos fundamentales de la excelencia en que se fundamenta. Las siguientes definiciones describen las acciones que deben realizar para conseguir la aplicación de cada concepto y los beneficios que la organización puede obtener con su correcta aplicación. (pp. 724-727)

- 1) Orientación hacia los resultados: Conseguir la satisfacción plena de todos los grupos de interés, anticipándose a las necesidades y expectativas de los mismos.
- 2) Orientación al cliente: Los consumidores finales son los jueces de la calidad del producto y del servicio de toda organización, por lo que es vital conseguir su fidelización. La orientación a los clientes requiere que las organizaciones conozcan con detalle las necesidades y las preferencias de actuales y futuras de sus consumidores.



- 3) Liderazgo y coherencia: Contar con líderes que construyan un camino claro a seguir, consiguiendo la confianza y la motivación de todo el equipo.
- 4) Gestión por procesos: Procesos claros e integrados al sistema de gestión, lo que da más realismo y eficiencia en la toma de decisiones.
- 5) Involucrar a las personas: Potenciar al máximo el aporte de sus empleados, motivándolos a desarrollar todo su potencial. Es necesario dar apoyo, seguimiento y reconocimiento a los mismos para lograr una excelente cultura empresarial.
- 6) Proceso continuo de aprendizaje y mejora: El aprendizaje constante facilita la innovación, lo que permite obtener al máximo oportunidades de mejora, creando mayor valor para el cliente y más eficiencia dentro de la organización.
- 7) Conformación de alianzas duraderas: Alianzas estratégicas que permitan conseguir nuevos activos que se conviertan en ventajas competitivas para la organización, sin dejar de lado las necesidades de todas las empresas que participan.
- 8) Responsabilidad social corporativa: Tener un carácter ético desarrollado para lograr satisfacer y superar las expectativas, normativas y leyes vigentes.

2.4.2. Beneficios de implementación

Existe una relación directa y positiva entre la adopción de este modelo y los resultados que obtiene la organización, Camison, et al. (2.006; p. 731) los enumera como:

- Conseguir una valoración de las fortalezas de la organización y las áreas de mejora, así como una medición periódica de su progreso.
- Conseguir una mejora en el desarrollo de la estrategia y de los planes de negocios de la organización.
- Conseguir la creación de un lenguaje común y de un marco conceptual con el que gestionar y mejorar la organización.
- Conseguir que todos los miembros de la organización comprendan, actúen y asuman sus responsabilidades siguiendo los Conceptos Fundamentales de Excelencia en los que se basa el modelo.

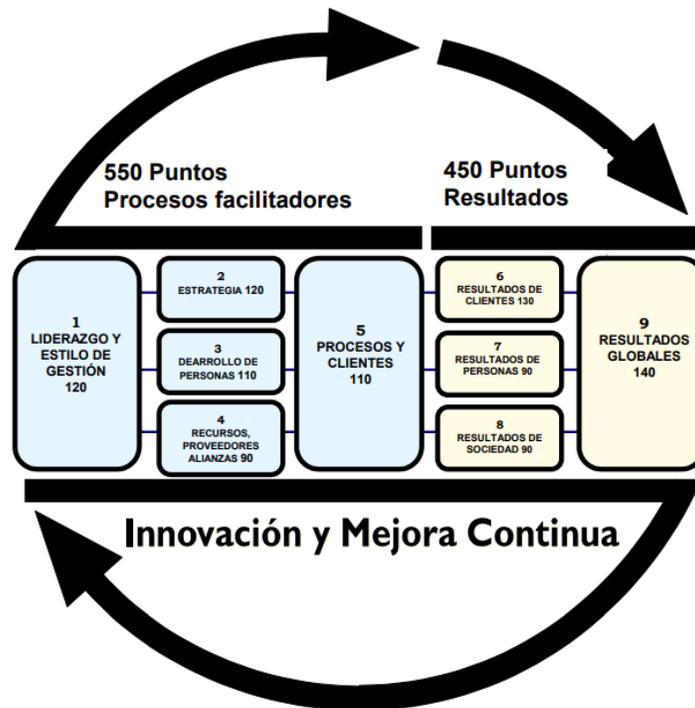
- Conseguir la integración de las iniciativas de mejora en las operaciones normales de la organización.
- Conseguir la comparación de la organización con otras normas y organizaciones europeas.
- Aprender de otras organizaciones solicitantes, puesto que todas recibirán una publicación en la que se muestran las buenas prácticas del resto.
- Conseguir un reconocimiento nacional e internacional a través de la publicidad asociada con la ceremonia de entrega de premios.

2.5. MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (1.999)

El Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene un gran parecido con el Modelo de Excelencia de la EFQM, del cual puede considerarse una adaptación.

Este modelo se compone de nueve criterios divididos en cinco Procesos Facilitadores y cuatro Criterios de Resultados. Cada uno de estos criterios se subdivide en varios subcriterios, que reciben un peso distinto de cara a la evaluación. Las empresas que desean ser candidatas a este premio deben presentar información detallada sobre cada uno de estos criterios en los que se basa el Modelo, y se exponen a continuación en la siguiente imagen:

IMAGEN Nº 8: PROCESOS Y CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA



Fuente: https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf (2019), pág. 1.

2.5.1. Beneficios de implementación

En la página web oficial del Modelo Iberoamericano, <https://www.fundibeq.org/>, enumeran ciertos beneficios para las organizaciones que adoptan este Modelo como, por ejemplo:

- Éxito sostenido en el tiempo: Se considera que la excelencia depende de mantener satisfechas las necesidades de todos los grupos de interés asociados a la organización, bajo la premisa de añadir valor.
- Añadir valor a los clientes: El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Liderar, inspirar y gestionar: Genera mayor compromiso en las personas, claridad de objetivos, trabajar con orientación a resultados, optimización de recursos y toma de decisiones ágiles basadas en la información del contexto.

- Valores compartidos y cultura organizacional fuerte: Mayor involucración y participación, motivación y actitud positiva, fidelización del talento, brindando siempre oportunidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades.
- Creación de un futuro sostenible: Incrementa la credibilidad en la organización, su rendimiento y valor dentro del mercado, logrando un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y sociales de la organización.

A su vez, las organizaciones galardonadas con el Premio Iberoamericano de la Calidad consiguen un reconocimiento internacional que pueden utilizar a nivel mundial, como así también la divulgación de las Mejores Prácticas de la organización ganadora en toda Iberoamérica.

3. CONCLUSIÓN

Luego de conocer los beneficios de cada Modelo de Gestión de Calidad, la evolución de los mismos y los cuales siempre hacen mención al trabajo arduo y diario de toda organización que tenga una visión hacia la excelencia, bajo diferentes premisas que aporta cada uno, se concluye que es vital tener en cuenta todos y cada aspecto de un Sistema de Gestión de Calidad a adoptar, dado que de ello depende el éxito que se tenga a futuro.

Lograr una organización alineada a un objetivo claro, considerando la motivación de un equipo de personas involucrado en el mismo, otorgándoles de forma constante nuevas oportunidades para el desarrollo de su potencial dentro de la misma, y satisfaciendo las necesidades de todos sus agentes relacionados directa o indirectamente, hacen a la “fórmula mágica” para poder alcanzar la excelencia de forma permanente. Y de eso se trata, de trabajar en forma continua para encontrar la manera de llegar a ella y sostenerla a largo plazo.

Muchas veces se dice que el cien por ciento no existe, que llegar a él es ilógico, dado que siempre hay cosas por mejorar. Y es así, siempre surgirán nuevos escenarios a los cuales hay que adaptar nuestros recursos para emprender un nuevo y mejorado camino hacia la excelencia.

Tener en cuenta que los jueces que evalúan si estamos cerca o no de ella, siempre serán nuestros clientes, para los cuales habrá veces en los que faltaran detalles u otras en las que se superen sus expectativas iniciales, es que toda organización debe tener presente la información que le brinda el entorno para no solo adaptarse, sino también tratar en lo posible anticiparse a estos cambios.



Como todo cambia, los Modelos de Gestión de Calidad también cambian y se revisan y modifican para no perder de vista lo único que interesa: lograr un éxito a largo plazo, alcanzando la excelencia en gestión de calidad, por medio de un equipo comprometido y motivado, y logrando la fidelización del cliente a futuro.



CAPÍTULO III: CASO DE APLICACIÓN TERRITORIO YACOPINI Y COMPARATIVA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MARCAS ELEGIDAS.

“Hemos aprendido a vivir en un mundo de errores y productos defectuosos, como si fueran necesarios para la vida. Es tiempo de adoptar una nueva filosofía.”

William Edwards Deming (1900-1993), estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.

Es verdad que cada persona tiene una importancia clave dentro del equipo de trabajo, sin ellas, el trabajo en equipo no tendría sentido. Cada persona posee conocimientos y habilidades únicas que contribuyen en alcanzar el éxito, sin embargo, es la suma de todos los conocimientos, recursos e información que dan lugar a la excelencia. Depende de cada organización como utilizar los mismos en su favor, convirtiéndolos así en su valiosa ventaja competitiva.

Y es por lo que, para comenzar con la aplicación práctica del presente trabajo, en primer lugar, es menester analizar el ambiente de la Industria Automotriz a la que se hará referencia en los siguientes capítulos; a su vez, es importante conocer la historia, filosofía y cultura de trabajo de cada marca para poder comprender el Modelo de Gestión de Calidad que adoptan y hacia donde dirigen todos sus recursos en pos de llegar a alcanzar la excelencia.

Por otra parte, y para este caso práctico en particular, se pondrá foco en las tres principales marcas que conforman el Grupo Económico Territorio Yacopini: Nissan bajo la denominación social Yacopini Mirai S.A., Chevrolet cuya razón social es Yacopini Motors S.A. y Volkswagen mediante la razón social Yacopini Süd S.A.

Cada una de estas marcas cuenta con una filosofía propia y por ello, estructuras y sistemas de gestión de calidad diferentes, lo que van a permitir en el próximo capítulo realizar una comparativa de los mismos, con el fin de dar respuesta a la pregunta planteada en el inicio.



1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA

Analizar la naturaleza del ambiente de la industria automotriz en este caso, nos permite comprender mejor cuales pueden ser las diferentes situaciones que ocurren dentro de cada sector de las organizaciones que la comprenden. A través de este análisis se pueden anticipar las distintas dimensiones ambientales como la incertidumbre, el cambio y la complejidad; tanto para la toma de decisiones claves como para el desarrollo de nuevas estrategias y políticas para la definición o diseño de las estructuras internas.

La industria automotriz en general posee un **ambiente que cambia continuamente**, puesto que los hábitos de compra del cliente, la economía mundial y local, los nuevos regímenes legales, nuevas tecnologías, etc. están en constante cambio y afectan directamente la producción de nuevos modelos y/o nuevas versiones de ellos para mantener viva la motivación y la atracción de clientes. Pero toda la industria se mueve en igual sentido, lo que hace que el ambiente en sí sea en términos generales es simple.

Es por lo que en general, esta industria debe estar en constante crecimiento, innovando sus instalaciones y tecnologías, lanzando al mercado nuevas líneas y mejoras, aunque sean solo de índole estética, que satisfagan los nuevos y variados gustos de los consumidores y a su vez, capacitando a su personal para que adquieran nuevos conocimientos que le aporten a sus productos y servicios el valor agregado que se busca ofrecer.

Las búsquedas para la adquisición de un vehículo 0km empiezan comúnmente, en plataformas digitales, pero al momento de tomar la decisión de compra la mayoría cambia su elección. A su vez, y como frecuentemente ocurre, entre el deseo y las posibilidades reales de compra, después de buscar y cotizar, las elecciones de compra de los usuarios cambian considerablemente. Luego de la pandemia, las plataformas digitales han revolucionado la forma de comprar un automóvil. Hoy, los clientes llegan a un concesionario oficial para comprar un auto 0km con mucha más información de la que se disponía años atrás; y, en muchos casos, con la decisión tomada, con lo cual la entrevista se convierte en una última negociación del precio o de las condiciones de pago, eventualmente de los colores disponibles y, especialmente en el último tiempo, de los plazos de entrega.

En la actualidad, los gustos de los compradores con la información que reúnen previamente, varía tanto desde el color de la unidad, el tipo de vehículo, el uso que se le va a dar,

hasta las opciones de financiamiento, lo que ha provocado que el sector comercial, apunte a una fuerte indagación de necesidades del cliente potencial dado que, cumplir con sus exigencias o preferencias, va a asegurarle la venta o no del 0km.

Por otra parte, existe un **alto nivel de incertidumbre** referido sobre todo a la economía del país, dado que afecta directamente a las operaciones relacionadas con la compra de automóviles, debido al tipo de cambio y a que muchos de los repuestos y accesorios que se importan tienen restricciones de ingreso al país por cuestiones cambiarias. Argentina, que es un país con una economía muy inestable, la alta inflación y el tipo de cambio flotante deberán ser tenidos en cuenta al momento de vender, comprar nuevos insumos y repuestos, etc. para poder brindar un buen producto y servicio al mercado.

Pero a su vez, la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) dio a conocer datos sobre lo acontecido en la industria automotriz argentina durante el mes de julio 2023¹², el cual arrojó cifras alentadoras en materia de exportación, y descenso de la producción y venta a concesionarios. (Prensa Adefa. (2.023, 03 de agosto)).

De todas maneras, el comparativo con lo acontecido en 2022 sigue resultando positivo hasta ahora. Prensa Adefa (2023) comenta que:

La producción nacional de vehículos alcanzó las 49.254 unidades, 11,9 % por sobre el volumen de julio de 2022 y un 8,0 % menos que junio.

Las automotrices exportaron 28.663 vehículos, es decir, un 25,0 % más respecto del mismo mes del año pasado y fue 23,1 % superior al volumen que se registró en junio.

En ventas mayoristas, el sector comercializó a la red de concesionarios 30.928 unidades en julio, 5,1 % por sobre los volúmenes del mismo mes del 2022 y un 29,9 % menos respecto de junio.

¹² Informe industria julio 2.023. <https://adefa.org.ar/>

La actividad de julio se ubicó por debajo del desempeño del mes anterior como consecuencia del receso de vacaciones de invierno que tomaron varias de las asociadas. Más allá de temas estacionales, al analizar el cierre de los primeros siete meses, el sector registró un crecimiento acumulado del 19,9 % y 10,9 % en producción y exportación, respectivamente.

Por otro lado, y según el portal de noticias del Gobierno argentino, se observa que en un contexto difícil la industria automotriz sigue en alza, tanto a nivel de producción, alcanzando el récord de números de la última década; como así el nivel de ventas locales y exportaciones, que genera trabajo de calidad y en los últimos meses mayores inversiones en el sector.

“La producción nacional de vehículos registró en los primeros ocho meses del año una suba de 19,5% en relación con el mismo período de 2022 y presentó el mejor enero-agosto en diez años. Según el último informe de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA), en lo que va de 2023, la industria automotriz produjo 408.486 vehículos y superó así las 341.788 unidades que se fabricaron entre enero y agosto de 2022.” Gobierno de la Nación, (2.023, 06 de septiembre). La industria automotriz alcanzó su nivel de producción más alto en una década. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-automotriz-alcanzo-su-nivel-de-produccion-mas-alto-en-una-decada>

En cuanto a la **complejidad de esta industria**, se puede decir que también es **baja**. Esta conclusión es gracias a la existencia de una gran variedad de productos en el mercado, las frecuentes mejoras que se hacen con la intención de atraer los gustos o preferencias cambiantes de los consumidores, diversidad de precios de venta de autos, como de compra de insumos, diferentes calidades de atención al cliente, etc., pero dentro de un mercado que se mueve con precios y calidad estándar y que por lo general ofrece un nivel de respuesta uniforme ante un ambiente más bien estable.

En la actualidad, ha surgido un gran énfasis en el **cuidado del medio ambiente**, por lo que las fábricas deben asumir este compromiso adoptando distintos cambios, debido a que la mayoría de las unidades funcionan con combustibles fósiles, como la gasolina y el diésel las que emiten dióxido de carbono (CO₂) y otros gases que contribuyen al calentamiento global. Es por ello, que

las fábricas están cada vez más comprometidas con el diseño de vehículos “zero emisión”, que fomenten el uso responsable de los recursos, como el tipo de energía o electricidad para autos eléctricos o híbridos y el tratamiento adecuado de los residuos de los procesos productivos de la industria automotriz, como agua contaminada con aceite o solventes, remanentes de pinturas, rebabas de acero y plástico, entre otros residuos industriales.

En conclusión, se puede ubicar a la industria automotriz dentro de en un **ambiente simple y estable**, ya que, si bien existe mucha incertidumbre en lo que respecta a la economía local y mundial, sobre precios y tipo de cambio, importación y exportación, disponibilidad de piezas, etc., los números acompañan a un crecimiento de la industria como se mencionó anteriormente tanto por ADEFA como por el Gobierno Nacional, lo que hace que el ambiente se vuelva estable pese a todo.

Por lo expuesto, se ubica a esta industria dentro del cuadro de ambiente y configuración según Mintztberg¹³ de la siguiente manera:

TABLA Nº4: AMBIENTE Y CONFIGURACIÓN DE ORGANIZACIÓN SEGÚN MINTZBERG

DIVERSIDAD DE MERCADOS	SIMPLE	COMPLEJO
ESTABLE	BUROCRACIA MECÁNICA	BUROCRACIA PROFESIONAL
DINAMICO	SIMPLE	ADHOCRACIA

Fuente: Material de estudio Cátedra Análisis Organizacional. “Análisis de ambiente externo”. 2.011.

Según lo comentado por los autores Grande, F. et al. en su trabajo Formas Organizativas, *“la burocracia maquina se puede definir de manera similar al modelo de estructura funcional que vimos con anterioridad. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que en la estructura funcional partíamos de un criterio de departamentalización, mientras que en este caso hablamos de un modelo basado en la formalización.*

¹³ Henry Mintzberg (1939) es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión.

Este es un modelo en el que la especialización horizontal y vertical, junto a la formalización de actividades, constituyen las principales variables de diseño organizativo, siendo su principal objetivo la consecución de la eficiencia a través del desarrollo de tareas rutinarias.” (p. 9)

A fines de proporcionar información sobre la visión, misión, políticas de calidad y valores, como así también la filosofía de trabajo aplicada por cada marca, se incluirá el análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por separado, con el propósito de observar estos factores internos y externos. Se llega a este nivel de análisis, dado que el diseño de estrategias no forma parte del objetivo del presente trabajo.

2. GRUPO ECONÓMICO TERRITORIO YACOPINI

En base al material proporcionado por la empresa, se puede conocer la historia del Grupo Económico. A comienzos de la década de 1.970, de la mano de Don Arturo Yacopini y sus hijos Arturo y Miguel, nace Yacopini S.A. En sus inicios, los neumáticos fueron el centro de su negocio, y recién en el año 1.994, la firma logra posicionarse en el mercado automotor con la venta de más de 1.800 autos.

Arturo Yacopini con sus hijos, Adrián y Hernán, fortalecieron la marca y en diciembre del año 2.005, comenzó una nueva etapa con el nombramiento de concesionario oficial de una marca de alcance mundial: Chevrolet, para la zona de Mendoza. Nace así Yacopini Motors S.A. a partir de su excelente gestión.

En el año 2.009 Yacopini S.A. es nombrado concesionario oficial de la marca Volkswagen, dando lugar a la firma Yacopini Süd S.A. Para el año 2.017 el grupo logra consolidar e incorporar a las ya mencionadas, la marca Nissan, bajo la razón social Yacopini Mirai S.A. Hoy la empresa se localiza en un terreno de más de 16.000 m² en Mendoza, a cargo de Adrián Yacopini, comercializando casi 8.000 unidades cero kilómetros por año con todas sus marcas.

El grupo, bajo sus marcas, dispone de una amplia gama de productos, lo que permite dar respuesta rápida y eficiente a una gran y diversa demanda de mercado.

La ventaja competitiva que, además representa uno de los pilares del grupo, es el personal, por lo que se exige responsabilidad, compromiso y participación para fidelizar a los clientes.

El desafío es poder ser rentables, minimizando costos sin afectar los niveles de calidad de atención, tanto en venta como en posventa. Para ello ofrece un servicio de posventa de excelencia,

brindando también una respuesta inmediata a los clientes, mediante la reducción del tiempo en que el vehículo permanece dentro de las instalaciones por reparaciones o mantenimiento periódico oficial.

2.1. VISIÓN Y MISIÓN DEL GRUPO ECONOMICO TERRITORIO YACOPINI

En base al material proporcionado por la empresa, se mencionan a continuación la visión, misión y valores del grupo económico Territorio Yacopini.

- Visión

“Ser el grupo líder en Concesionarios Integrales del rubro automotor en Mendoza y dentro de la región. Realizar venta y posventa de alta calidad y establecer un vínculo de confianza con los clientes.”

- Misión

“Satisfacer las necesidades de movilidad, comodidad, seguridad, status e inversión de los clientes. Ofrecer vehículos y servicios únicos, que superen sus expectativas. De este modo, impactar positivamente en la sociedad y lograr el reconocimiento como una organización comprometida con sus clientes, que valora y respeta a su personal, sus proveedores y a la competencia de manera de poder asegurar la generación de valor sostenida en el tiempo para los accionistas.

Crear valor para los clientes: el principal objetivo es la competitividad y la rentabilidad de los clientes, a quienes se prefiere considerar socios de negocios más que simples compradores de vehículos, y a su vez, establecer vínculos permanentes con cada uno de ellos.

Crear valor para los accionistas: obtener el mejor resultado operativo con la mejor inversión de capital es el objetivo de las mejores empresas.

Crear valor para el personal: se busca consolidar la seguridad interna en base al conocimiento profesional de cada uno, intentando incrementar la inversión en capacitación, en coherencia con la decisión de avanzar en el desarrollo de las competencias individuales.”

2.2. VALORES DEL GRUPO ECONOMICO TERRITORIO YACOPINI

- Optimismo: actitud positiva y enérgica para afrontar los desafíos de cada día.



- Trabajo en equipo: buenas comunicaciones interpersonales, disposición a colaborar e intercambiar conocimientos y destrezas.
- Dedicación: esfuerzo, empeño y entrega que diariamente cada uno aporta.
- Calidad de gestión: orientación al servicio y eficiencia de las operaciones satisfacen a los clientes y optimizan los resultados.
- Vocación comercial: observar el mercado, escuchar y retroalimentación de clientes, además de conocer a la perfección los productos que se comercializan.

3. MARCA NISSAN – YACOPINI MIRAI S.A.

3.1. HISTORIA DE LA MARCA NISSAN

La **marca de origen japonés**, es un fabricante de automóviles con sede en Yokohama, Japón. Su nombre Nissan es un acrónimo de “Nippon Sangyo”, lo que significa “industria japonesa”. Su creación se remonta al año 1933, y su fundador fue Yoshisuke Aikawa¹⁴.

El portal web oficial¹⁵ de la marca Nissan Motor Corporation América del Sur, aporta algunos datos de color sobre la marca:

- Nissan fue el primer fabricante japonés en recibir el premio anual Deming para la excelencia en ingeniería, en 1960.
- La marca es uno de los mayores fabricantes de vehículos en el mundo. En el año fiscal 2017, la compañía vendió 5.7 millones de vehículos a nivel global.
- Nissan Latinoamérica o Nissan LATAM fue creada oficialmente como unidad de negocios en el año 2014 con el objetivo de hacer crecer la compañía y su línea de productos en la región, con el alcance actual de una línea de 20 modelos distintos que se comercializan en la misma.

¹⁴ Yoshisuke Aikawa (1880-1967) fue el fundador y primer presidente de Nissan.

¹⁵ <https://nsam.nissannews.com/>



- La sede de Nissan LATAM está ubicada en la ciudad de México, desde donde se manejan las operaciones comerciales de 38 países. Cuenta con dos sitios de manufactura y polos de exportación para la región: el Complejo Industrial de Resende en Río de Janeiro, Brasil y, recientemente, la fábrica de Santa Isabel en Córdoba, Argentina donde se inició la producción de la pick up de la marca: Nissan Frontier.

3.2. VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD DE YACOPINI MIRAI S.A.

Dentro del Grupo Económico Territorio Yacopini, las 3 marcas se desempeñan como concesionarios oficiales de las terminales a nivel nacional. En el caso particular de Nissan, la marca se comercializa en la provincia de Mendoza bajo la denominación social de **Yacopini Mirai S.A.**, la cual fue adquirida por el Grupo en noviembre del año 2.017.

A continuación, se muestra su misión, visión y política de calidad como concesionario oficial, mediante material e información aportada por la misma entidad, la cual está definida según su programa de calidad:

- Visión

“Ser el concesionario Nissan número uno tanto en ventas, como en servicio posventa de la región, ofreciendo a los clientes una experiencia memorable para lograr exceder sus expectativas.

Contando con un equipo humano altamente calificado que busca el mejoramiento continuo de la organización para la satisfacción integral de los clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad.”

- Misión

“Convertirse en referentes de la marca Nissan en la región, proporcionando confianza, innovación, crecimiento y experiencia a través de la comercialización de productos y servicios automotrices que ofrezcan valores medibles y superiores percibidos por los clientes. En el entorno de una empresa familiar que favorezca el desarrollo de su capital humano, la responsabilidad social y la sustentabilidad de las futuras generaciones.”

- Política de Calidad



“Conscientes de que la calidad y el cumplimiento de los estándares son factores fundamentales para elevar el grado de satisfacción de los clientes, YACOPINI CONCESIONARIO OFICIAL NISSAN se compromete a actuar en pos del mejoramiento continuo de la calidad en ventas y servicio, alcanzando los objetivos alineados con NISSAN, incorporando como valores diferenciadores la capacidad de respuesta y el know how técnico.

Teniendo como misión incrementar permanentemente tanto la rentabilidad de Yacopini Concesionario Oficial Nissan, como los niveles de satisfacción de los clientes al máximo.”

3.3. FILOSOFÍA DE TRABAJO DE LA MARCA NISSAN

Dentro de su página oficial (<https://www.nissan.com.co/noticias/2022/nissan-master-kaizen.html>), Nissan menciona a la **filosofía de trabajo Kaizen** que está marcada por la cultura japonesa y se compone de dos palabras: "Kai" (cambio) y "Zen" (bueno), es decir, la mejora continua de las tareas, involucrando a todos los talentos, proporcionando mejoras a largo plazo. Esta filosofía se implementó Japón en la década de 1950 para implementar medidas de alto impacto e impulsar el desarrollo del país asiático después de quedar devastado tras la Segunda Guerra Mundial, y logró que Japón se posicione como una de las economías más estables a nivel mundial 15 años después del final de la Segunda Guerra Mundial.

Es así que, en Nissan, la búsqueda de brindar un buen servicio al cliente, lleva a contar con la figura "Nissan Master Kaizen" en los puntos de venta. Ellos son quienes facilitan la mejora continua para beneficio de la satisfacción del cliente y de su experiencia con la marca, superar sus expectativas y lograr mejores resultados que impacten positivamente en el cliente.

La calidad no sucede de casualidad. Se planifica, superando barreras y adoptando hábitos de excelencia que la garanticen. Quienes desempeñan el rol de Nissan Master Kaizen tienen un claro foco en el cliente y una mirada del todo, lo que le permite liderar proyectos en los puntos de venta, que contribuyan a mejorar la entrega de nuestros vehículos, analizar la capacidad de los talleres de servicio, optimizar los tiempos en los diversos canales de atención, entre otros.

Se entrenan mediante técnicas que permiten establecer la causa raíz de los desvíos y errores, lo que genera siempre una oportunidad de mejora en un proceso determinado, para luego contribuir con el logro de objetivos comunes. También se profundiza en temáticas como la escucha activa y la pasión por el hacer, que los clientes pueden percibir directamente, en sus interacciones. Los niveles de satisfacción de los clientes suben cuando hay un Nissan Master

Kaizen que cuida de la calidad del servicio, más allá de observar indicadores de rentabilidad y operaciones.

Dentro de una cultura de innovación, Nissan cuenta con el programa SERNISSAN para sus puntos de venta en América del Sur a través del cual impulsa la creación de un mejor ambiente de trabajo, desarrollando hábitos y herramientas para servir a los clientes con excelencia y resultados (SER), asegurando su satisfacción en la experiencia de compra y posventa. A través de un proceso de mejora continua, el propio concesionario, junto a su Master Kaizen y un equipo de acompañamiento de la Compañía, se autoevalúa para entender las oportunidades y planes de acción. El objetivo final, es superar las expectativas de quienes eligen a la marca, no solamente con una propuesta de diseño diferenciada (Nissan Retail Concept), sino también de atención de calidad.

El mejoramiento continuo es lo que incorpora la filosofía Kaizen al ya conocido concepto de calidad total de Edwards Deming, quien defendía que todo proceso es variable y que cuanto menos lo sea, mayor será la calidad del producto resultante. Walter Shewart introdujo por primera vez el ciclo PHVA, que luego fue desarrollado por W. Edwards Deming.

El ciclo PHVA se divide en 4 pasos principales:

- Planificar: Identificar el objetivo principal de este proyecto y cómo se medirá el éxito.
- Hacer: Poner en marcha lo planificado para lograr el objetivo.
- Verificar: Supervisar las acciones implementadas durante la etapa anterior (hacer).
- Actuar: Aplicar los cambios en todo el proyecto o, si la planificación implementada en la fase 2 no tuvo éxito, realizar pequeños cambios hasta que todo funcione.

Este marco se usa para abordar y resolver problemas relacionados con la gestión de proyectos y la mejora de procesos. Debido a su naturaleza cíclica, esta metodología facilita la implementación de cambios de forma continua.

El proceso de mejora continua permite a su vez que cada miembro del equipo tome el control de sus procesos. Si algo no funciona para un miembro del equipo, puede realizar los cambios necesarios para optimizar su proceso individual. El método Kaizen proporciona mejores

resultados si se implementa en toda la empresa y si está arraigado en la cultura corporativa, es decir, fomenta sobre todo el trabajo en equipo.

3.3.1. Filosofía Kaizen y Metodología 5'S

La metodología 5'S proviene de los términos en japonés: Seiri (Clasificación), Seiton (Orden), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Estandarización) y Shitsuke (Autodisciplina).

Esta metodología origina su aplicación en la empresa Toyota en la década de los años 1960, en marco del movimiento de la calidad en las industrias japonesas y es parte de sus técnicas de producción, llamada en occidente como *Lean Manufacturing*¹⁶, las cuales se interrelacionan con las 5'S en el proceso de la mejora continua (Kaizen) en cada uno de los puestos de trabajos.

Las 5'S con enfoque en la filosofía Kaizen, tienen como fin lograr una mayor productividad y disciplina, en el lugar de trabajo. Esta forma de trabajar permite crear hábitos en todos los integrantes de la organización, para una cultura de la calidad, la productividad, seguridad y salud laboral.

Cuando una empresa implementa ambas metodologías, son capaces de hacer frente a diversos frentes en diferentes extremos, pero a la vez complementarios dado que ambos se centran en lograr la eficiencia. Las 5'S no es solamente colocar a una empresa con una mejor imagen, ordenada, limpia y con menciones en los lugares de trabajo, sino que deben generar beneficios a la organización, impactando favorablemente en la satisfacción de los clientes, mayor productividad en los procesos, disminución del tiempo de entrega, mejores condiciones de seguridad laboral, y en la rentabilidad de la empresa. Las 5'S no son una moda, sino una conducta de la vida diaria que, aplicada en términos de negocios, atrae multiplicidad de beneficios.

3.4. ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

Cuadro Nº1: ANÁLISIS F.O.D.A. NISSAN ARGENTINA

FACTORES EXTERNOS

¹⁶ El lean manufacturing es un modelo de gestión de origen japonés que se enfoca en minimizar las pérdidas de los sistemas de manufactura al mismo tiempo que maximiza la creación de valor para el cliente final. Para ello utiliza la mínima cantidad de recursos, es decir, los estrictamente necesarios para el crecimiento.



<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado creciente a nivel mundial. ✓ Ser líder en innovación. ✓ Constante adaptación a nuevas necesidades. ✓ Contar con servicio de mantenimiento. ✓ Reconocimiento a nivel mundial. ✓ Confianza en la tecnología japonesa. ✓ Vehículos de gama media-alta y de calidad. ✓ Tecnologías de producción NIM (Nissan Intelligent Mobility), previendo la seguridad, confort y conectividad al manejo.
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constantes cambios en nuevas tecnologías. Necesidad de adaptarse rápido. ✓ Economía nacional. Tipo de cambio y valores del producto. ✓ Mayores barreras impositivas a la importación y a la exportación, de autos y piezas. ✓ Mayor análisis previo por parte del cliente a la hora de comprar un auto. ✓ Pocos modelos comercializados en el país. ✓ Escaso conocimiento de la marca a nivel nacional. ✓ Competencia alta, sobre todo con marca Toyota (mismo origen).
<p>FACTORES INTERNOS</p>	
<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Única concesionaria oficial en la región Cuyo, con servicio de posventa y venta de repuestos originales incluido. ✓ Personal capacitado para la atención de necesidades del cliente. ✓ Seguimiento de la red de concesionarios en forma constante. ✓ Políticas de trabajo claramente definidas. ✓ Mayor demanda de unidades dado el stock existente en comparación con otras marcas. ✓ Demanda creciente de unidades para uso corporativo (Frontier).



DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de capacitación técnica. ✓ Alto costo de compra de unidades, de repuestos y de servicio de mantenimiento periódico. ✓ Falta de stock y abastecimiento a clientes y concesionarias. ✓ Precios elevados respecto a la competencia.
-------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a información de análisis del ambiente de la industria automotriz argentina.

2. MARCA VOLKSWAGEN – YACOPINI SÜD S.A.

4.1. HISTORIA DE LA MARCA VOLKSWAGEN

Por medio del material brindado por Yacopini Süd S.A., el cual sirve de capacitación para los empleados que trabajan bajo la marca Volkswagen, se dan a conocer algunos datos de la **marca de origen alemán**, que fue fundada en 1937. Volkswagen significa "automóvil del pueblo" en alemán. Ferdinand Porsche¹⁷ fue el encargado de llevar a cabo el proyecto, cuyo fin era construir un vehículo sencillo y barato que pudiese estar al alcance de la mayoría de los alemanes.

El "Escarabajo", "Beetle" o "Käfer", fue el primer Volkswagen. Volkswagen comenzó sus operaciones en la Argentina en 1980, con la adquisición de Chrysler Fevre Argentina y las dos plantas en San Justo y Monte Chingolo, Buenos Aires. En 1.995 se inauguró el Centro Industrial Pacheco del Volkswagen Group Argentina con la producción en serie de la segunda generación del Gol, de la que se produjeron 190.511 unidades hasta 2003. En 2.009 se comenzó a producir Amarok, la primera pick up del grupo a nivel global.

Por su parte, en 1.996 se inauguró el Centro Industrial Córdoba que desde entonces sostiene una marcada actividad exportadora.

4.2. VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD DE YACOPINI SÜD S.A.

Como se hizo mención antes, a fines del año 2.009 el Grupo Económico Territorio Yacopini asume el desafío de la venta de vehículos 0km de la marca Volkswagen, siendo así uno de los

¹⁷ Ferdinand Porsche (1875-1951) fue un ingeniero automovilístico austro-bohemio, checoslovaco y alemán, fundador junto a su hijo Ferry Porsche de Porsche AG en 1931.

concesionarios oficiales de las terminales en la Provincia de Mendoza. Esta marca se comercializa bajo la denominación social de **Yacopini Süd S.A.**

A continuación, se muestra su misión, visión y política de calidad como concesionario oficial, cuya información fue obtenida de la empresa, ya que la definición de los mismos forma parte de su programa de calidad exigidos por Normas ISO:

- Visión

“Yacopini Süd S.A. se propone ser la empresa líder en Concesionarios Integrales del rubro automotor en la región y dentro de Volkswagen Argentina, realizando venta y postventa de alta calidad, estableciendo un vínculo de confianza con nuestros clientes.”

- Misión

“Yacopini Süd S.A. considera que la misión es crear valor para los accionistas, los empleados, los clientes y la comunidad logrando satisfacer las necesidades de movilidad, comodidad, seguridad, status e inversión de nuestros clientes, ofreciendo vehículos y servicios únicos, que superen sus expectativas. De este modo impactar positivamente en la sociedad y lograr que nos reconozcan como una organización comprometida con nuestros clientes, valorando y respetando a todos nuestros stakeholders de manera de poder asegurar la generación de valor sostenida en el tiempo para los accionistas.”

- Política de Calidad

“La implementación de la siguiente política de gestión de la calidad es; para todos los empleados y a todos los niveles jerárquicos; un paso consecuente de cara a asumir nuestra responsabilidad ante los requisitos legales y reglamentarios, las exigencias de los clientes, las normas internas, los procesos internos y Normas de calidad según ISO 9001:2015; en pos de mejorar y garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Aspiramos a ser un proveedor de movilidad y servicio sostenible líder a nivel provincial encausados a partir de las siguientes premisas:

Continua adaptación y optimización de nuestro sistema de gestión de la calidad; incrementando continuamente la calidad de nuestros procesos y servicios teniendo en cuenta como base el planeamiento estratégico orientado hacia los procesos; basados en los intereses de nuestros



clientes y de las partes interesadas para tratar de satisfacer sus diversas necesidades de forma sostenida. Promover y fomentar el desarrollo de nuestros empleados a través de la cualificación y desarrollo de planes de carreras orientados al desarrollo de capacidades y herramientas que permitan ampliar sus conocimientos. Contribuir al cuidado y protección del medio ambiente a través del aporte de acciones y definición de políticas internas; cumpliendo con todos los requisitos aplicables. Todos y cada uno de los empleados de Yacopini Süd S.A. son responsables de implantar la política de gestión de la calidad.”

4.3. FILOSOFÍA DE TRABAJO DE LA MARCA VOLKSWAGEN

Dentro de la marca, la **filosofía de trabajo basado en las normativas ISO**. Si bien esta metodología ya fue comentada en capítulos anteriores, solo resta en forma de comentario adicional mencionar que Volkswagen trabaja con un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001, asegurando la continuidad de crecimiento sostenido. Comprometidos con la Mejora Continua del desempeño en el ámbito de prestación de servicios de outsourcing y trabajo temporal. De esta manera, la filosofía Volkswagen constituye un elemento fundamental para la cadena de valor del Cliente y para los Colaboradores contribuyendo a su satisfacción.

Asimismo, Volkswagen Argentina S.A. implementó desde el 2007, y mantiene desde entonces, un Sistema de Gestión Ambiental acorde a las actividades llevadas a cabo en ambos centros industriales (Pacheco y Córdoba), el cual es certificado bajo las normas ISO 14001:2015.

Con el objetivo de difundir la importancia de la Gestión de Calidad en la Atención al Cliente como factor principal en la operatoria diaria de los Concesionarios y los conceptos fundamentales de la Norma ISO 9001:2015, la marca orienta a toda su red de concesionarias oficiales en el país, sobre la gestión de sus procesos y la importancia del ente auditor como respaldo internacional del proceso.

De esta manera, Volkswagen focalizó sus esfuerzos para llegar a ser la primera empresa Automotriz en tener certificada bajo los más altos estándares de Calidad a sus Concesionarios Oficiales VW a fines de 2006, realizando las renovaciones de certificación según lo exige la norma.

Los conceptos de Satisfacción de los clientes, altos niveles de calidad, protección del medio ambiente, responsabilidad social empresaria, desarrollo de proveedores y concesionarios, ingeniería robótica, y capacitación de los recursos humanos, son sólo algunos de los programas aplicados con alta responsabilidad y profesionalismo por todos los que componen la gran familia

de Volkswagen en la Argentina. Orienta sus acciones dentro de los preceptos de legalidad, honestidad y transparencia y espera de sus empleados y socios comerciales la observancia de una conducta ética en todos los aspectos.

Con el correr de los días estos proyectos fueron formando parte de la realidad y le permiten enfrentar un futuro de desafíos constantes que Volkswagen deberá atravesar en un cada vez más competitivo mercado, los cuales son tomados por su personal, sus concesionarios y sus proveedores con el más absoluto profesionalismo, marcando cada objetivo en la más alta posición.

4.4. ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

Cuadro Nº2: ANÁLISIS F.O.D.A. VOLKSWAGEN ARGENTINA

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda creciente. ✓ Ser líder en innovación y desarrollo de productos. ✓ Contar con servicio de mantenimiento oficial. ✓ Marca con presencia a nivel mundial. ✓ Larga trayectoria en el mercado de automóviles. ✓ Vehículos de gama estándar y gama alta. ✓ Desarrollo de nuevos vehículos adaptados a un mercado flexible.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economía nacional. Tipo de cambio y valores del producto. ✓ Mayores barreras impositivas a la importación y a la exportación, de autos y piezas. ✓ Competencia alta. Los principales competidores de Volkswagen son Ford, General Motors, Toyota, Fiat Chrysler Automóviles, Suzuki, Hyundai, Nissan, Honda, BMW y Mercedes Benz. ✓ Mayor análisis previo por parte del cliente a la hora de comprar un auto.
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vehículos diseñados con tecnología alemana. ✓ Comercialización de unidades por volumen. ✓ Marca de renombre a nivel local. ✓ Servicio oficial para reparaciones y mantenimientos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantía de calidad ISO 9001.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia local de la misma marca. ✓ Nuevos competidores con mejor relación precio-calidad. ✓ Producción de unidades a largo plazo, lo que dificulta el stock para responder a la demanda de clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a información de análisis del ambiente de la industria automotriz argentina.

3. MARCA CHEVROLET – YACOPINI MOTORS S.A.

5.1. HISTORIA DE LA MARCA CHEVROLET

Algunos datos que muestran el surgimiento de la marca Chevrolet, se encuentran recopilados en su página web oficial¹⁸. La **marca de origen americano**, comercializada por General Motors fue fundada en 1911 en Detroit, Estados Unidos.

A nivel mundial, Chevrolet tenía mucha presencia en mercados como el de América del Norte, América del Sur y comenzó su expansión dentro de Asia y África. En algunos mercados como el de América del Sur se utilizan modelos de otras marcas de General Motors para ser vendidos bajo la marca Chevrolet.

El 19 de enero de 1.925 fue constituida General Motors Argentina. En 2.017, las operaciones en Argentina y Brasil se unieron para formar *GM Mercosur*. En Argentina, se comercializa en su mayoría **vehículos importados de Brasil – Chevrolet**. General Motors de Brasil es la mayor subsidiaria de la corporación en Suramérica y la segunda mayor operación de General Motors fuera de los Estados Unidos.

5.2. ESENCIA DE LA MARCA CHEVROLET

En diciembre del año 2.005 comienza una nueva etapa en Territorio Yacopini con el nombramiento de concesionario oficial de Chevrolet para la zona de Mendoza bajo la razón social **Yacopini Motors S.A.**, para la venta de automóviles y camionetas 4x4 y repuestos y servicios de Isuzu y Suzuki; en la zona Cuyo.

¹⁸ <https://www.chevrolet.com.ar/mundo-chevrolet>

Dado el éxito de la nueva concesionaria, a fines de 2.006 General Motors, cierra un nuevo contrato con Yacopini Motors S.A., para comercializar la marca Suzuki en automóviles y así brindándole a los clientes un nuevo servicio al aumentar un nuevo producto ofrecido.

Para el año 2.008 Yacopini Motors S.A. en continuo crecimiento, lidera el posicionamiento del mercado en su zona con la marca Chevrolet.

La marca Chevrolet en sí, no tiene definidas una visión, misión valores y política de calidad como las marcas desarrolladas anteriormente. Pero, de todas maneras, en su página web oficial responde a preguntas esenciales, las cuales se citan a continuación:

- ¿Qué somos?

“Estamos comprometidos con la seguridad en todo lo que hacemos. Conquistamos clientes para toda la vida. Construimos marcas que inspiran pasión y lealtad. Traducimos tecnologías innovadoras en vehículos y experiencias que las personas aman. Creamos soluciones sustentables que mejoran las comunidades donde vivimos y trabajamos.”

- ¿Qué valoramos?

“Colocamos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos. Escuchamos con atención las necesidades de todos nuestros clientes. Toda interacción es importante. La seguridad y calidad son compromisos fundamentales, nunca comprometidos. Entregamos soluciones más seguras, simples y sustentables, colocamos al cliente en el centro de todo lo que hacemos para mover a la humanidad hacia adelante.

- Excelencia: Actuamos con integridad. Somos conducidos por el ingenio y la innovación. Tenemos el coraje de decir y de hacer lo que es difícil. Cada uno de nosotros toma la responsabilidad de los resultados, avanza por la mejora continua y está decidido a vencer.

- Relacionamientos: Nuestro éxito depende de las relaciones dentro y fuera de la compañía. Fomentamos el pensamiento diverso y la colaboración del mundo para crear grandes experiencias para el consumidor.”

5.3. FILOSOFÍA DE TRABAJO DE LA MARCA CHEVROLET

La marca Chevrolet no tiene definido un programa de calidad en sí. Pero sí trabaja con el programa **Franchise Meeting**. En el instructivo de aplicación que la marca envía a cada

concesionario oficial para dar comienzo a sus actividades dentro del año fiscal, se establece que el mismo es una herramienta de administración, seguimiento y desarrollo enfocada al cumplimiento de los objetivos del negocio, con la finalidad de lograr una Red de Concesionarios competitiva y que premia a aquellos que se destacan por su alta performance. Tiene de base un instructivo que persigue el objetivo de describir los criterios que serán evaluados a través del Franchise Meeting; como así también los puntos asignados a cada área.

La finalidad es poder premiar a los concesionarios oficiales bajo alguna de las cuatro categorías A/B/C/D siendo la categoría A la mejor de todas; según el recuento final de puntos obtenidos durante el período anual evaluado, lo que se tiene en cuenta durante el siguiente período anual para la aplicación del pago de incentivos variables, según las condiciones que se notifiquen a través de las Circulares Comerciales emitidas por General Motors de Argentina SRL.

A través del programa Franchise Meeting General Motors distingue con el premio “Club del Presidente” a los concesionarios del país que se hayan destacado por su desempeño y dedicación en las áreas de venta, posventa, capacitación, instalaciones y servicio al cliente, entre otras. Toda la Red de Concesionarios oficiales Chevrolet participan anualmente de esta evaluación y los más destacados reciben la distinción.

Dentro de los criterios a evaluar se encuentran las áreas de ventas, customer experience, posventa, plan de ahorro, finanzas, imagen de marca y cumplimiento de capacitación en Universidad Chevrolet. Se realizan reportes mensuales con la posición del Concesionario/Agente, de tal forma que puedan dar seguimiento a aquellas áreas en las cuales no se alcanzan los objetivos comunicados. En forma complementaria, se realizan reuniones durante el año con el Consejo Consultivo, con la finalidad de revisar la evolución de los resultados obtenidos por la Red de Concesionarios.

La evaluación de Franchise Meeting constituye un componente esencial de la relación comercial con General Motors, cuya finalidad es lograr una Red de Concesionarios competitiva y que premia a aquellos que se destacan por su alta performance.

5.4. ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

Cuadro N°3: ANÁLISIS F.O.D.A. CHEVROLET ARGENTINA

FACTORES EXTERNOS



OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser líder de mercado. ✓ Marca con presencia a nivel mundial y gran reconocimiento local. ✓ Larga trayectoria en el mercado de automóviles. ✓ Vehículos importados dentro de América del Sur (Brasil), lo que facilita en parte el acceso a los mismos.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economía nacional. Tipo de cambio y valores del producto. ✓ Mayores barreras impositivas a la importación y a la exportación, de autos y piezas. ✓ Mayor análisis previo por parte del cliente a la hora de comprar un auto. ✓ Pérdida de demanda por cambio en preferencias de clientes.
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vehículos de bajo costo para el comprador en comparación de otras marcas. ✓ Comercialización de unidades por volumen. ✓ Servicio de posventa oficial de la marca. ✓ Marca de índole popular. ✓ Oferta por licitaciones para empresas, como la policía y servicio de taxis en Mendoza.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia local de segundas marcas, sobre todo para el área de repuestos. ✓ Línea de productos limitada.

Fuente: Elaboración propia en base a información de análisis del ambiente de la industria automotriz argentina.

4. COMPARATIVA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MARCAS ELEGIDAS DE TERRITORIO YACOPINI: NISSAN Y VOLKSWAGEN

Es necesario llevar a cabo la comparación de los diferentes Sistemas de Gestión de Calidad adoptados por las tres marcas del Grupo Económico Territorio Yacopini, ya que de ese resultado obtenido se podrán obtener conclusiones de manera tal que permitan dar respuesta a la pregunta planteada: ¿existen evidencias contundentes para poder determinar si un Sistema de Gestión de



Calidad tiene más ventajas respecto a otro, en cuanto a los resultados que permite obtener, y de manera tal que se lo considere mejor alternativa de aplicación como filosofía de trabajo?

Las comparativas estarán centradas en las características fundamentales, ventajas y desventajas de cada Sistema de Gestión de Calidad y filosofías de trabajo que adopta cada una como la filosofía Kaizen y la normativa ISO. Ambos provienen de marcas, y por ello, de culturas con filosofías distintas, lo que origina dos formas de trabajo diferentes, pero en un punto complementarios: orientación a la satisfacción del cliente.

6.1. DIFERENCIAS ENTRE CULTURAS: COMPARACIÓN ENTRE ORIENTE Y OCCIDENTE

Las culturas orientales y occidentales han desarrollado visiones distintas desde la estética hasta la filosofía, pasando por la ética del trabajo o la mera relación del ser humano con su entorno, el sistema de valores sobre el que se construye cada sociedad es distinto, aunque en un mundo globalizado parezcan converger.

En este punto, se analizará de qué manera dos culturas opuestas pueden influir en los diferentes métodos de trabajo y en sus características, razón por la cual se da lugar a Sistemas de Gestión de Calidad con premisas diferentes.

La **cultura** desempeña un papel fundamental en la configuración de las sociedades, y la diversidad de prácticas culturales y creencias en todo el planeta es notable. Dos grandes ámbitos culturales que destacan por sus características únicas son las culturas oriental y occidental. Ambas muestran enfoques distintos de diversos aspectos de la vida, como la estructura social, los valores, la comunicación y las tradiciones, y no es de menor importancia, las filosofías de trabajo dentro de las organizaciones.

Explorar las diferencias entre estas dos grandes culturas permite una comprensión de diferentes puntos, los cuales son de vital entendimiento para poder deducir mucho de lo que se ve aplicado hoy en día tanto por las empresas como por el personal a nivel individual, lo que afecta a nivel global.

Al tener en cuenta que ambas culturas responden más a una construcción histórica que a una división geográfica del mundo, en la siguiente tabla se muestran las principales diferencias a nivel global entre ambas culturas:

TABLA N°5: PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA CULTURA ORIENTAL Y OCCIDENTAL



CRITERIOS DE COMPARACIÓN	CULTURA ORIENTAL	CULTURA OCCIDENTAL
Origen	Tienen diferentes orígenes dependiendo de la región y la cultura: la Antigua China, la Antigua Persia, la India Antigua, entre otras.	Ubica el nacimiento de su tradición en la Antigüedad Grecorromana, pero al mismo tiempo reconoce la fuerte impronta del cristianismo en su espíritu.
Cultura	Conservadora, más tradicional, tiene normas y valores típicos, que sirve a su gente con diversas religiones, idiomas, normas y valores.	Cultura abierta que tiene un sentido amplio, moderno y adoptado en la época moderna.
Individualismo vs. Colectivismo	Armonía colectiva, los lazos familiares y las obligaciones sociales. Priorizan las necesidades de "EQUIPO".	Libertad individual, autonomía y los logros personales. Priorizan las necesidades "INDIVIDUALES".
Jerarquía y Poder	Hincapié en la jerarquía, el respeto a la autoridad y una distancia de poder más pronunciada entre las distintas clases sociales o generaciones.	Promoción de la igualdad, el igualitarismo y una estructura social más plana.
Enfoque	En la cultura oriental van siempre del particular hasta el genérico. Buscan soluciones de compromiso.	Se necesita siempre un marco general de referencia y, se desarrollan los detalles. Enfocados en el concepto de correcto y equivocado.
Visión	Visión holística	Visión analítica
Educación	Sistema educativo trabajador y menos expresivo, laborioso, y basado en la lucha y la creatividad.	Sistema educativo creativo y más expresivo, basado en la creatividad y es más conceptual.
Orientación en el tiempo	Dan más importancia a las relaciones, la armonía y la flexibilidad. Esto puede dar lugar a horarios más fluidos y a una mayor disposición a adaptar los planes en	Los individuos dan prioridad a la puntualidad, la eficiencia y las actividades orientadas a las tareas.



	función de la dinámica interpersonal. El tiempo no es lineal, sino circular y los acontecimientos no son fruto de decisiones determinadas, sino que hay un cambio continuo.	
Espiritualidad y Religión	Rituales, el culto colectivo y una fuerte conexión con las tradiciones ancestrales. Las prácticas espirituales orientales, como el budismo, el taoísmo y el hinduismo, se centran en la autorrealización, la iluminación y la armonía con el universo.	Enfoque más individualista de la espiritualidad, lo que permite interpretaciones personales y creencias diversas.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Sandri, P. M. (2012). En qué pensamos distinto los occidentales de los orientales. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120302/54262328877/en-que-pensamos-distinto-los-occidentales-de-los-orientales.html>

En la actualidad, Asia se está transformando en la cultura más relevante del planeta. De hecho, el proceso de globalización ya ha llevado desde hace años a unos cuantos occidentales a desplazarse a Oriente para estudiar, trabajar o montar un negocio, movilizados por su filosofía y los valores detrás de las culturas milenarias. Y todo esto se refleja también en el giro que muchas empresas le están dando su cultura, centrándose muchos más en trabajo en equipo, filosofías más flexibles y siempre orientadas a lograr la mejora continua.

6.2. COMPARATIVA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MARCAS NISSAN Y VOLKSWAGEN

Con la finalidad de aplicar la comparación de las diferentes culturas en el caso práctico del presente trabajo de investigación, se va a hacer foco sólo con las dos marcas referentes de esta contraposición: Marca Nissan, con un Sistema de Gestión de Calidad basado en la metodología KAIZEN (origen ORIENTAL); y la marca Volkswagen, con un Sistema de Gestión de Calidad que aplica la normativa ISO (origen OCCIDENTAL).

Como se ha desarrollado a lo largo de los anteriores capítulos, el **factor cultura** es imprescindible a la hora de adoptar un Sistema de Gestión de Calidad y, por ende, una metodología de trabajo que acompañe sus premisas y objetivos.



Estas dos marcas bajo análisis tienen orígenes muy diferentes, lo que hace que sus sistemas de calidad también lo sean. Muchas veces depende de la visión con la que se creó la marca regente, la filosofía y creencias de los fundadores, entre otras; pero sí hay que considerar que, con la evolución del concepto de calidad, estas metodologías de trabajo también se han ido adaptando.

Bajo la premisa de que un Sistema de Gestión de Calidad implica una visión de toda la organización, un enfoque más bien en procesos, una tendencia a hacer más eficaces esos procesos gestionando las ineficiencias y/o desperdicios, aplicando la mejora continua, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes e involucrar al capital humano que lleva a cabo las tareas, es menester considerar las diferencias y similitudes de ambas metodologías de trabajo, para luego poder deducir si realmente son tan contrapuestas o no, más allá de que cada marca deba seleccionar una u otra para el desarrollo de su gestión empresarial.

Para comenzar, existen dos enfoques contrastantes para progresar: el enfoque gradual y el enfoque del gran salto hacia adelante. Por lo general, las compañías japonesas están a favor del enfoque gradual y las compañías occidentales optan por el enfoque del gran salto hacia adelante.

En la siguiente tabla se muestra una metodología en contraposición a la otra, mostrando para cada criterio cómo se comporta cada una:

TABLA N°6: COMPARACIÓN DE LA METODOLOGÍA KAIZEN VS. NORMATIVA ISO

PROGRAMA DE CALIDAD SERNISSAN - METODOLOGÍA KAIZEN - NISSAN	PROGRAMA DE CALIDAD BAJO NORMATIVA ISO - VOLKSWAGEN
Enfoque en procesos y posibilidades.	Enfoque en procedimientos.
Se involucra a toda la organización en la mejora continua. Siempre hay algo por mejorar. No importa el resultado alcanzado, sino ver cuál es el plan de mejora. El 100% no existe.	Al basar su auditoria en estándares, se habilitan conformidades o no conformidades. Estas últimas deben ser corregidas para poder aprobar una auditoria. Importa el resultado que la auditoria arroje.
El programa de calidad se basa en el cumplimiento de hábitos de trabajo, los cuales están en constante control y mejora. Se aplican buenas prácticas de trabajo.	El programa de calidad se basa en el cumplimiento de estándares que establece la norma.



<p>Filosofía de trabajo más flexible. Crea un enfoque más sutil que lleva a que todos acepten e implementen los cambios de procesos.</p>	<p>Filosofía de trabajo más estructurada y rígida.</p>
<p>Dice el por qué hacer, quién y cómo hacerlo, brindando herramientas, las cuales pueden adaptarse al trabajo de cada persona en su puesto, de manera tal que pueden surgir así nuevas buenas prácticas.</p>	<p>Dice qué hacer, no dejando opciones de adaptación al puesto de trabajo en sí, sino que es al revés.</p>
<p>Se realizan calibraciones, las cuales permiten ver en un determinado tiempo cual es la situación de la empresa, y cuáles son sus posibilidades de mejora. Aprendizaje, mentoría, coaching.</p>	<p>Se realizan auditorías, por entes de certificación en Normas ISO, para mantener la misma. Auditoría y conformidad.</p>
<p>Se llevan a cabo 2 calibraciones por año. La “Guía de Calibración”, la cual contiene del detalle de hábitos a calibrar, puede ser revisada y actualizada en cada inicio de ciclo (cada 6 meses).</p>	<p>Se hacen auditorías frecuentes según diferentes temáticas, pero la que vale para la renovación de la certificación es anual. Las auditorías se basan en una norma que no varía mucho a lo largo del tiempo.</p>
<p>Se da responsabilidad sobre los actos. Es decir, los planes de acción se proponen en equipo, de manera tal que el personal que lleva a cabo las tareas está involucrado en la mejora continua. Aporta sentido de pertenencia, valor y determinación a los empleados. Esto eleva su seguridad y autoestima laboral y personal.</p>	<p>Los planes de acción son definidos por el área en conjunto con gerentes, y bajados al equipo para lograr corregir los desvíos.</p>
<p>Su implementación requiere de herramientas sencillas, como guías, mapas, planillas de seguimiento, hojas de rutas, guiones y paneles de control.</p>	<p>Su implementación requiere de un manual de procedimientos basados en la Norma ISO debidamente codificados según lo exige la misma.</p>
<p>La resolución de problemas se lleva a cabo analizando la causa-raíz.</p>	<p>La identificación de un desvío o no conformidad permite la aplicación de medidas correctivas que son las que favorecen a la resolución del problema.</p>



El Kaizen trata de incluir el pensamiento de mejora tanto en la práctica como en el aprendizaje de toda la organización, de manera que día a día, las metas que se consigan sirvan para superarse y se alcancen en equipo. El líder del programa por ende es el facilitador (coach), el Master Kaizen y los gerentes de área, sumando el aporte y participación de cada empleado en su área de trabajo.	Las Normas ISO ordenan los procesos de trabajo, dejando de lado el punto de vista de las personas que los llevan a cabo. El líder del programa es el encargado de calidad junto a la revisión del auditor de la entidad certificante.
Se apoya en el concepto del GEMBA ¹⁹ para aumentar la productividad. No se puede tomar decisiones detrás de un escritorio, sin haber caminado el lugar de trabajo.	Se basa en las premisas de la Norma y los resultados que el desarrollo de las tareas arroja.
Por medio de la mejora continua, aparecen nuevos hábitos de trabajo, que superan a los anteriores.	La mejora es solo posible a través de la estandarización.
Foco interno y externo. Cultura centrada en el trabajo en equipo y el cambio.	Foco interno. Cultura centrada en la estandarización de procesos.
Desarrollo operacional y estratégico de la red.	Desarrollo operacional.
Estímulos racionales y emocionales. El programa se adapta en función de la comodidad de trabajo del empleado, para lograr su motivación.	Estímulos racionales. Se debe hacer lo que dice la norma.
Hacer las cosas correctas.	Hacer correctas las cosas.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por material de inducción de cada marca.

El Programa SERNISSAN (Servir con Resultados y Excelencia) no trabaja sobre estándares, trabaja sobre los hábitos de las personas que hacen que la utilización de métodos establecidos y estándares perdure en el tiempo. El punto clave del Programa es la creación de buenos hábitos.

¹⁹ El termino GEMBA proviene del japonés y significa "el verdadero lugar". En la gestión Kaizen, "gemba" es el lugar más importante para un equipo, puesto que es el lugar donde realmente sucede el trabajo.

Inicialmente se observa a los Concesionarios Oficiales de la marca, los procesos clave y sus hábitos actuales, evaluando lo que funciona y lo que necesita ser cambiado. Después de eso la propia Concesionaria se mira a sí misma, durante los talleres y las visitas de los facilitadores, también evaluando sus hábitos actuales, es decir, realiza una autoevaluación.

Conociendo el estado actual, los facilitadores apoyan a la concesionaria para detectar cuáles son los hábitos que los ayudan a conseguir los resultados esperados y cuáles no los ayudan, reforzando los hábitos positivos y trabajando en la transformación de los negativos.

El método Kaizen, siguiendo los lineamientos de la cultura de origen japonés, va más allá de sólo el mejoramiento de procesos, pues también trabaja de manera personal con los colaboradores para el desarrollo de buenos hábitos. Esto, a su vez, provoca otros beneficios a nivel individual como la satisfacción del empleado, dado que cada miembro puede compartir sus ideas, lo que fomenta la participación y el compañerismo. Por otra parte, al tener procesos más planificados y organizados, los empleados saben qué actividades les corresponden y cómo aprovechar su tiempo. Esto los hace más eficientes y productivos.

En síntesis, una **Auditoría** verifica si el estado actual de los procesos, hábitos, estructura y personas está en conformidad con lo deseado, mientras que una **Calibración** busca despertar la conciencia del estado actual y provocar acciones de transformación para retomar o alcanzar el estado deseado, involucrando a las personas, rompiendo paradigmas y mejorando continuamente lo resultados.

6.3. APLICACIÓN DE HERRAMIENTA METODOLOGICA: ENCUESTA

Para dar una mejor base más sólida a la temática planteada, se llevó a cabo una encuesta de preguntas abiertas a las encargadas de calidad de las marcas Nissan y Volkswagen, dentro del Grupo Yacopini. Se llevó a cabo mediante la herramienta de Google Forms y cuyo formato se encuentra adjunto en Anexo A.

En la misma se apunta a descubrir cuál es la experiencia personal al trabajar bajo la influencia de cada marca regente. A continuación, se muestran las respuestas obtenidas:

TABLA N°7: RESPUESTAS DE ENCUESTA

DATOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS VOLKSWAGEN	RESPUESTAS NISSAN
-------------------	-----------------------	-------------------



Empresa a la que pertenece	Volkswagen	Nissan
Nombre del puesto según la marca referente	RAD: Responsable de Calidad	Master Kaizen
Antigüedad en el puesto	de 5 a 10 años	de 1 a 5 años
1) Según la marca de referencia y su opinión personal, ¿Cuál es el método de trabajo utilizado y cuáles serían las 3 principales ventajas de implementarlo en la empresa donde trabaja?	<p>La base de la implementación del Sistema de Calidad es la estandarización de procesos y las principales ventajas son:</p> <p>Orden de trabajo: Claridad de procesos y procedimientos</p> <p>La estandarización permite delimitar con claridad los puntos de control</p> <p>A mayor control mayor posibilidad de detección de desvíos y en consecuencia aplicación de mejoras.</p>	<p>Dentro de Nissan se utiliza el programa SerNissan, este mismo habla de Calibración en lugar de Auditorías tradicionales, por lo que nos permite poder trabajar en base a hábitos y procesos.</p>
2) ¿Considera que existe alguna desventaja o barrera al momento de adoptar la metodología?, ¿Cuál/es sería/n?	<p>Si, la burocratización del trabajo hace que se pierda el foco y se preste más atención a lo formal respecto a las exigencias documentales que a lo operativo.</p>	<p>Quizás al no ser un programa tan estricto, puede que a veces no se lo tome con la seriedad que requiere, lo que hace más difícil llegar a un buen nivel de compromiso.</p>
3) ¿Considera que la cultura organizacional refleja al menos en parte las premisas de la marca de referencia? ¿Por qué?	<p>Si, porque la alta dirección de la empresa acompaña las exigencias de la Norma, aunque es difícil inculcar culturalmente a todos los colaboradores la calidad como cultura en sí, creo que es un trabajo de muchos años.</p>	<p>Si, ya que desde el primer momento se trata de inculcarle a todo el personal la filosofía de la marca, trabajar con resultados y excelencia.</p>



4) ¿Considera que la cultura organizacional se adapta en función de los deseos de los dueños? ¿Por qué?	Si, por que la marca lo ha exigido desde hace años y la dirección siempre lo ha exigido.	Si, en base también a lo que la marca solicita, se adaptan los deseos del directorio.
5) ¿Cuál es la esencia de la marca o del método de trabajo utilizado que permite crear valor en el cliente?	La esencia de la marca es la búsqueda constante de la mejora continua para la satisfacción del cliente.	La marca busca siempre Servir con Resultados y Excelencia, por lo que la pieza fundamental es el cliente, en donde tenemos que intentar llegar al máximo nivel de satisfacción.
6) Teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, ¿Cómo cree que los resultados alcanzados en una auditoría/calibración, demuestran esa filosofía de trabajo impuesta por la marca al cliente?	Creo que los resultados de auditoria u hallazgos no siempre se ven relacionados de forma directa al cliente vistos de forma individual, pero sumado al conjunto de exigencias siempre influyen de forma indirecta, por tanto, es importante.	Los resultados que alcanzamos en una Calibración, en muchos hábitos, están vinculados a lo que el cliente mismo dice, por lo que los resultados terminan siendo muy transparentes. También contamos con un facilitador que nos aporta una mirada más neutra para saber que herramientas o procesos en los que se detectan oportunidades de mejoras.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por encuesta realizada a cada responsable del área de calidad de las marcas trabajadas.

Al hablar de filosofías de trabajo, entra en juego lo desarrollado en este trabajo de investigación. Se dedujo que, tanto la cultura del país de origen de la marca bajo la cual se trabaja, como el ambiente propio donde cada empresa lleva a cabo sus operaciones, son factores indispensables para determinar la estructura del Sistema de Gestión de Calidad que se aplique. Analizándose en forma particular a dos marcas del Grupo Económico Territorio Yacopini, Nissan y Volkswagen, y la encuesta anterior, se pudo detectar algunas similitudes y diferencias en la

aplicación de sus respectivos programas de calidad, y cómo estos influyen en la definición de una cultura organizacional, y consecuentemente el logro de los objetivos propuestos.

Si bien cada marca proviene de orígenes distintos, esto no significa que sean en un cien por ciento diferentes. Como se mencionó antes, existen algunas similitudes en cuanto al tipo de operatoria diaria, a los puntos de análisis y control, a la definición de una estructura de trabajo organizada, en cuanto al personal capacitado y al seguimiento continuo por parte de la terminal o marca regente dentro del país. Por ejemplo, ambos programas aplican una estandarización de procesos, pero la diferencia radica en que Nissan lo hace por medio de la definición y cumplimiento de hábitos, y Volkswagen por medio de estándares propiamente definidos y exigidos por la Norma ISO.

Por otra parte, ambas empresas se adaptan a lo que el dueño del Grupo Económico desea, pero no dejan de cumplir con las exigencias que cada marca regente pide. Es decir, que se respeta las directrices que se dan desde la casa matriz, pero con una impronta propia de la marca Territorio Yacopini. No venden autos de marca “Yacopini”, sino autos marca “Nissan” o autos marca “Volkswagen”, pero ello no quita que la calidad de atención y estrategias que el grupo económico defina a nivel general, no se terminen trasladando a la atracción de nuevos clientes y su fidelización, como también a la calidad de atención y servicio que se brinda.

En cuanto a la finalidad de trabajo operativo de cada marca, también ambas marcas coinciden en la *aplicación de la mejora continua como herramienta de base para lograr maximizar el nivel de satisfacción del cliente*. La diferencia radica en el cómo. Volkswagen tiene como punto crítico la burocratización de procesos y mucho control para evitar desvíos, dado que se pone más énfasis en lo documental que en lo operativo; por el contrario, Nissan pone su foco en la escucha del cliente (se basa en una plataforma de trabajo llamada “Voice Of Customer”), que es la base para definir los hábitos que hacen a su programa de calidad, además, el plan de acción implica que no hay errores, sino oportunidades de mejora, por eso el cien por ciento no existe, el resultado en números no es tan relevante.

A su vez, en Nissan, las modificaciones de las guías de calibración (guía del programa de calidad) se llevan a cabo de ser necesario en cada comienzo de ciclo (2 ciclos por año), para ir adaptándola de manera constante a las nuevas exigencias de los clientes internos y externos. Es así como, por ejemplo que, durante la reciente pandemia se incluyeron hábitos de trabajo



relacionados con la sanitización de vehículos previo entrega, cuidado del personal y de clientes y medidas preventivas para evitar contagios. Los mismos se eliminaron recién en este año 2.023. En cuanto a las modificaciones de la Norma ISO, no sucede de la misma manera, lo que habla de la flexibilidad y rigidez de un programa y otro.

Respecto a la cultura interna de trabajo, el nivel de compromiso del personal, según mencionan las responsables de calidad desde una perspectiva personal basada en su propia experiencia en el área, es algo difícil de lograr, dado que los factores emocionales e individuales afectan al resultado de equipo. En Nissan existe la regla que el empleado debe conocer la filosofía de la marca desde el momento cero, dado que así puede saber cómo trabajar, para qué trabajar, con qué herramientas trabajar y qué resultados se esperan de él, básicamente no existe el conocido “periodo de prueba”. En Volkswagen, el tema de crear una cultura organizacional es aún más difícil, porque si bien los procedimientos de trabajo están bien definidos, es la alta gerencia junto al área de calidad y dueño quienes trabajan en pos de lo que la Norma exige, dejando un poco de lado lo que el equipo piensa, siente o puede aportar, lo que va en detrimento con lograr un alto nivel de compromiso.

Finalmente, es importante comentar que para lograr que la necesidad de generar rendimientos en un corto plazo vaya de la mano con el periodo largo de aprendizaje que requiere la adopción de un programa basado en el Mejoramiento Continuo para alcanzar éxito, hay que conocer profundamente el entorno interno y externo de la empresa, brindarle a las personas un entrenamiento adecuado que les permita concientizarse sobre la importancia de mejorar en todos los aspectos, recalcando especialmente en que el beneficio no será sólo para los dueños de la empresa sino que todos sus integrantes, ganarán.

5. CONCLUSIÓN

Al conocer sobre el ambiente, historia, filosofía de trabajo y sobre todo, visión, misión, políticas de calidad y valores, se puede entender mucho de una marca y/o empresa. Todas esas herramientas hacen a la esencia del trabajo, a la cultura empresarial misma, dándole el carácter con el cual se presenta al mercado y a sus clientes.

Trabajar de forma ardua en cada uno de estos elementos permite mantener ordenados los procesos de trabajo, generar buenos hábitos, crear buenas prácticas que sirvan de modelo para el

resto de cada red de concesionarios, y sobre todo mantener el compromiso de todo el personal involucrado. Es decir, lograr que se pongan la camiseta de la marca.

A veces, es difícil congeniar todo para recorrer de forma correcta por el camino indicado, siempre existirán desvíos que aparecerán y cambiarán la forma de pensar o replantearán si las formas en cómo se hacen las cosas están bien o necesitan ajustes. Y es ahí donde aparece la figura de las terminales de cada marca, haciendo el seguimiento correspondiente, de manera de asegurar que todo se esté cumpliendo bajo lo esperado.

El papel fundamental se lo lleva cada encargado del área de calidad de cada empresa, dado que es quien tiene que manejar cada detalle, bajo las premisas de las marcas, aplicando las herramientas provistas y haciendo que toda la organización vaya en equipo hacia el logro de objetivos. Su función es ser el nexo entre la terminal de cada marca a nivel nacional, para poder dar a conocer las formas de trabajo y los objetivos a alcanzar.

Es por todo esto que seguir las premisas de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización, hace que los clientes sepan la calidad de producto, servicio y atención que va a recibir. Eso hace a la identidad de marca, la cual se supone, debería mantenerse más allá del punto geográfico en que el cliente se encuentre.

Desde un punto de vista de generar más valor para la empresa y al cliente, uno de los principales objetivos de la norma ISO es que las empresas mejoren su capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, mejorando la calidad y precio, siendo así más competitivos. Con la metodología Kaizen, es importante destacar que uno de los principios clave es la mejora continua, no hay nada perfecto, siempre se puede mejorar, y al conseguir la eliminación de actividades que no añaden valor, se logrará una mayor ventaja competitiva.

Dado que cada marca viene influenciada cien por ciento por la cultura de origen, la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad no es una elección en sí, sino que se adopta a través de la decisión de trabajar bajo las premisas de esa terminal. Por tal razón, se puede concluir que dentro del mismo Grupo Económico que trabaja con marcas distintas, conviven diferentes culturas organizacionales, prevaleciendo en cada marca su propia identidad y filosofía, más allá de los deseos del propio dueño del Grupo Económico.



CONCLUSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A lo largo del presente trabajo, y tal como se presentó en la introducción del mismo, el objetivo ha sido buscar evidencias por medio de la recopilación de información, su análisis y la comparación de diferentes Sistemas de Gestión de Calidad, de manera tal que se pudiera dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿existen evidencias contundentes para poder determinar si un Sistema de Gestión de Calidad tiene más ventajas respecto a otro, en cuanto a los resultados que permite obtener, y de manera tal que se lo considere mejor alternativa de aplicación como filosofía de trabajo?. Todo ello enfocado en dos grandes culturas: la oriental y occidental.

Sobre la base de la definición de diferentes conceptos de calidad, considerando su evolución en el tiempo, las metodologías existentes, premiaciones a la excelencia a nivel internacional y lo que implica la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se dio a conocer la importancia y los grandes beneficios que trae no solo para la organización, sino también para su entorno, los cuales cada vez son mayores y por ello también, se identifica un cambio o transformación de pensamiento empresarial, hacia un trabajo marcado por lograr la excelencia orientada al cliente.

Hoy en día, es difícil lograr una fidelización de nuevos clientes, dado que estamos inmersos en un entorno altamente cambiante y donde el acceso a la información de productos hace que el cliente potencial sea cada vez más analítico y estricto en sus exigencias, preferencias y decisión de compra, es lógico que realice comparaciones previas, en donde una marca termine siendo la elegida, o no. Es ahí donde todos los esfuerzos de las empresas/marcas por brindar la mejor atención al cliente, teniendo personal calificado, preparado y motivado; procesos bien definidos, claros y ordenados, una filosofía de trabajo determinada y adoptada por todos como cultura, se vuelve indispensable para lograr no solo sus objetivos a nivel operativo, sino su objetivo principal: satisfacer o superar las expectativas de los clientes, quienes le dan vida a sus operaciones.

Es así como, a lo largo de este trabajo, se pretendió obtener información pertinente, la cual permitió poder llegar a la conclusión de que un Sistema de Gestión de Calidad basado en la

Normativa ISO puede ser sinónimo de calidad a nivel operativo o en cuanto a procedimientos, pero tal vez deja de lado el foco en el cliente: escuchar al cliente interno y externo. En este punto se diferencia el Sistema de Gestión de Calidad basado en la filosofía Kaizen, el que sí contempla en forma amplia la voz de clientes internos y externos, sumado a su flexibilidad que da posibilidades de una mejor y más rápida adaptación al entorno, lo que implica en definitiva una mayor ventaja a nivel competitivo para la organización que la adopte, dado que todos necesitamos respuestas más bien inmediatas.

Al estudiar los casos de Estados Unidos y Japón se encontraron puntos de similitud y diferencias, y que a su vez influyen en la aplicación del concepto de mejoramiento continuo. Originalmente el mejoramiento continuo se dio en las empresas japonesas, sin embargo, está basado en el trabajo de especialistas norteamericanos. Estados Unidos por su parte, no consideró el potencial del concepto de calidad desde un principio, y no contempló la necesidad del cambio sin asumirlo cuando debía, ya que en ese momento su situación económica era muy buena por el éxito hasta ese momento alcanzado, perdiendo así su oportunidad de adecuarse a las nuevas tendencias. Japón aprovechó el conocimiento de los estadounidenses, y al darle un enfoque empresarial, alcanzó el nivel económico como potencia mundial.

Un aspecto a tener en cuenta, es que en Nissan las modificaciones de las guías de calibración (guía del programa de calidad) se llevan a cabo de ser necesario en cada comienzo de ciclo (2 ciclos por año), para ir adaptándola de manera constante a las nuevas exigencias de los clientes internos y externos. Esta flexibilidad de adaptación y cambio de la filosofía Kaizen, no está presente en la Norma ISO, por lo que es una gran ventaja a la hora de que una organización deba acompañar los cambios de su entorno.

Concluyendo este trabajo, se puede determinar por lo tanto que, sí existen evidencias dentro de los factores de cultura y ambiente para determinar que un Sistema de Gestión de Calidad basado en una filosofía de origen oriental como la Kaizen, sí tiene más ventajas respecto a la normativa ISO, en cuanto a los resultados que permite obtener, orientados tanto al cliente interno como al cliente externo. Escuchar la voz de estos clientes es el punto de partida para la definición de sus hábitos de trabajo, lo que le permite estar a la vanguardia para lograr en creces su satisfacción. Y eso, muchas veces no se ve reflejado en los resultados de auditorías obtenidos por medio de la Norma ISO. Si bien el fin apunta a la satisfacción del cliente y la mejora continua, la voz del cliente no es el factor principal o puntapié para desarrollar el programa de calidad. Sumado



a que contar con personal motivado y comprometido, demostrando ser parte de una cultura organizacional, hace que el cliente lo perciba y termine alcanzando o superando sus expectativas.

Es importante destacar que la cultura oriental se ha convertido en un horizonte a visualizar tanto en el ámbito empresarial como a nivel general, ya que oriente es una inspiración de estilo de vida para muchos y se considera una fuente de conocimientos y sabiduría milenarias. Ser competentes hoy en día no basta, se debe alcanzar la excelencia mediante la escucha, la creatividad y la empatía. Es por ello que su visión aspira a tener una mejor calidad de vida y de consumo, de manera tal que se lo puede considerar, por lo tanto, no solo la mejor alternativa de filosofía de trabajo, sino filosofía de vida.



REFERENCIAS

1. Alcaide Casado, J. C. y Merino, M. J. (2011). *Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación*. Módulos de experiencias estratégicas. Harvard Deusto Business Review. <https://micliente.net/material/uploads/2015/04/Whitepaper-Comuncaci%C3%B3n-sensorial.pdf>
2. Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Ed. PEARSON EDUCACION S.A.
3. Chacón Cantos, J. y Rugel Kamarova, S. (2018). Gerencia, Ciencia y Tecnología. Artículo de revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html>
4. Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ed. Diaz Santos S.A.
5. Grupo ESGINNOVA (2021, 13 de julio). Guía para obtener el certificado ISO 9001. NUEVA ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2021/07/guia-para-obtener-el-certificado-en-iso-9001/>
6. Imai, M. (2001). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Ed. Compañía Editorial Continental.
7. Instructivo de aplicación para concesionarios. Franchise Meeting año 2023.
8. Juran, Joseph M. (1988). *Juran y la Planificación de la Calidad*. Ed. Diaz Santos S.A.
9. Juran, Joseph M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ed. Diaz de Santos S.A.
10. Kaoru, Ishikawa (1991). *¿Qué es el control de calidad?*. Ed. Norma.
11. Lanacionar (2002). Con sello de calidad ISO. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/con-sello-de-calidad-iso-nid459173/>
12. Mintzberg, Henry (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel.



13. Sandri, P. M. (2012). En qué pensamos distinto los occidentales de los orientales. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120302/54262328877/en-que-pensamos-distinto-los-occidentales-de-los-orientales.html>
14. Shewhart, W. A. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Ed. Diaz de Santos S.A.
15. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Material de estudio cátedra Análisis Organizacional (2011). *Análisis de ambiente externo*.
16. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Resistencia (2021). Material de Diplomatura en Gestión Integral de la Calidad.
17. Yacopini Mirai S.A. Inducción a la marca Nissan y programa SerNissan.
18. Yacopini Süd S.A. Inducción a la marca Volkswagen.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

1. Asociación de Fabricantes de Automotores. (s.f.). Informe industria julio 2023. Recuperado el 10 de octubre de 2023 de <https://adefa.org.ar/es/prensa-leer?id=298&idt=2>
2. Bureau Veritas Certification Argentina. (s.f.). Nuestra historia. Recuperado el 10 de junio de 2023 de <https://www.bureauveritas.com.ar/nuestra-historia-la-vanguardia-de-la-innovacion-durante-190-anos>
3. Chevrolet Argentina. (s.f.). ¿Por qué Chevrolet? Recuperado el 16 de octubre de 2023 de <https://www.chevrolet.com.ar/mundo-chevrolet>
4. Real Academia Española. (s.f.) Calidad. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 20 de mayo de 2023, de <https://dle.rae.es/calidad>
5. Real Academia Española. (s.f.) Modelo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 10 de junio de 2023, de <https://dle.rae.es/modelo>
6. Real Academia Española. (s.f.) Certificación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 03 de agosto de 2023, de <https://www.rae.es/drae2001/certificaci%C3%B3n>



7. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (s.f.) El Modelo EFQM. Recuperado el 11 de octubre de 2023 de <https://efqm.org/es/the-efqm-model/>
8. Fundación Iberoamericana de la Calidad. (s.f.) Documentación relacionada. Recuperado el 12 de octubre de 2023 de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf
9. Gobierno de la Nación Argentina. (6 de septiembre de 2023). La industria automotriz alcanzó su nivel de producción más alto en una década. Recuperado el 16 de octubre de 2023 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-automotriz-alcanzo-su-nivel-de-produccion-mas-alto-en-una-decada>
10. Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). (s.f.) ¿Quiénes somos? Recuperado el 10 de junio de 2023 de <https://www.iram.org.ar/institucional/quienes-somos/>
11. IQNet Association – The International Certification Network. (s.f.) IRAM Offices Worldwide. Recuperado el 12 de junio de 2023 de <https://www.iqnet-certification.com/en/about-us/finding-us/iram-argentina>
12. Nissan Latam. (s.f.) Acerca de Nissan América Latina. Recuperado el 14 de octubre de 2023 de <https://nsam.nissannews.com/es/pages/acerca-de-nissan-am-rica-latina>
13. Universidad Católica de San Pablo. (s.f.) Nociones básicas sobre un sistema de gestión de calidad. Recuperado el 15 de octubre de 2023 de <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-es-gestion-calidad/>



ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

Trabajo de Investigación - Sistemas de Gestión de Calidad - UNCuyo

La finalidad de este cuestionario es conocer la experiencia de trabajo bajo las diferentes normativas de marca regente en la organización a la cual pertenece, teniendo como referencia la metodología Kaizen y la normativa ISO.

La información recopilada a través del mismo será tratada sólo con fines estadísticos y académicos, resguardando la confidencialidad de sus datos personales, bajo el secreto estadístico.

elianabgrimal@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Empresa a la que pertenece *

Elegir





Nombre del puesto según la marca referente *

Tu respuesta

Antigüedad en el puesto *

- Menos de 1 año
- de 1 a 5 años
- de 5 a 10 años

Según la marca de referencia y su opinión personal, ¿Cuál es el método de trabajo * utilizado y cuáles serían las 3 principales ventajas de implementarla en la empresa donde trabaja?

Tu respuesta

¿Considera que existe alguna desventaja o barrera al momento de adoptar la * metodología?, ¿Cuál/es sería/n?

Tu respuesta



¿Considera que la cultura organizacional refleja al menos en parte las premisas de la marca de referencia? ¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Considera que la cultura organizacional se adapta en función de los deseos de los dueños? ¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Cuál es la esencia de la marca o del método de trabajo utilizado que permite crear valor en el cliente? *

Tu respuesta

Teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, ¿Cómo cree que los resultados alcanzados en una auditoría/calibración, demuestran esa filosofía de trabajo impuesta por la marca al cliente? *

Tu respuesta

¡Muchas gracias por responder y colaborar con mi trabajo de investigación!
La información brindada me permitirá finalizar con el mismo y aprovechar tus comentarios para enriquecerlo.



Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

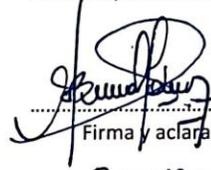
Google Formularios



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de Octubre de 2023


Eliana Grimal Gómez, Eliana
Firma y aclaración

Reg. N° 25.310

Número de registro

DNI. 33.462.872

DNI