

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

***LA CALIDAD
TOTAL: EL CASO
McDONALD'S,
MEXICO***

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

“LA CALIDAD TOTAL: EL CASO McDONALD’S, MEXICO”

FEBRERO 2002

ALUMNA: ESTRELLA PEREZ GONZALEZ

MATRICULA: 91230718


ASESOR: LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

CAPÍTULO III ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

- 3.1. ISHIKAWA Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD
- 3.2. DEMING Y EL METODO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
- 3.3. CROSBY Y LA FILOSOFÍA "CERO DEFECTOS"
- 3.4. JURAN Y LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD
- 3.5. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

CAPÍTULO IV UN MODELO DE CALIDAD TOTAL DE EMPRESAS CON ALTA ORIENTACIÓN AL SERVICIO

- 4.1. ENTORNO ACTUAL. EL RETO DE LA GLOBALIZACIÓN Y EL PAPEL DE LA CALIDAD
- 4.2. LA CALIDAD COMO UNA ESTRATEGÍA DE LA EMPRESA
- 4.3. CONCIENTIZACION DE LA ALTA DIRECCION Y EL COMPROMISO DE TODA LA EMPRESA HACIA LA CALIDAD
- 4.4. LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR AL CLIENTE Y DE SATISFACER SUS NECESIDADES
- 4.5. IDENTIFICANDO LOS REQUISITOS DE NUESTROS CLIENTES
- 4.6. EL PROCESO DE SERVICIO Y LOS SISTEMAS DE APOYO

U.C.
20/05/99 = LR

SEGUNDA PARTE LA CALIDAD TOTAL: EL CASO McDONALD'S, MEXICO

CAPÍTULO V LA HISTORIA DE McDONALD'S

CAPITULO VI PRESENCIA DE McDONALD'S EN MEXICO

CAPITULO VII METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

7.1. PLANTEAMIENTO DEL HECHO

7.2. JUSTIFICACION

7.3. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

7.4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

7.5. DISEÑO DE LA MUESTRA

7.6. DISEÑO DE CUESTIONARIOS

CAPITULO VIII REPRESENTACION GRAFICA E INTERPRETACION

**8.1. UN VISTAZO A LOS EMPLEADOS DE RELACIONES
PUBLICAS**

8.1.1. ORIENTACION HACIA LOS CLIENTES EN McDONALD'S

8.2. UN VISTAZO A LOS EMPLEADOS DE McDONALD'S

8.3. UN VISTAZO A LOS CONSUMIDORES DE McDONALD'S

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Muchas veces nos preguntamos cómo una organización puede llegar a expandirse y conquistar un mercado tan competitivo. Otras veces nos ponemos a pensar cómo otras organizaciones por más que se esfuerzan pareciera que no logran sus objetivos principales de conquistar nuevos mercados. ¿Cuál puede ser la diferencia entre el destino de estos dos tipos de empresas? Pueden ser muchos y variados, desde su incapacidad de las últimas por considerar al cliente como el eje central de todas sus actividades, hasta lo prioritario que pueden resultar estos individuos para las primeras.

Entre otras cosas, la diferencia puede estar determinada también por su capacidad de hacer uso de las nuevas alternativas que ofrecen los tiempos nuevos, como las innovaciones tecnológicas o los nuevos enfoques de mercadotecnia. Lo que sin duda puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización es su capacidad creativa de enfrentarse a la competencia produciendo y haciendo todas las cosas con calidad.

Calidad en el servicio, en las instalaciones, en los productos y la materia prima, calidad en todo lo que se haga, es sin duda el camino para mantener satisfechos a nuestros clientes reales y potenciales y para lograr una verdadera ventaja competitiva.

En McDonald's sabemos que estas normas son respetadas y consideradas actividades cotidianas, sin embargo, hace falta un análisis profundo de este caso en particular para conocer la nueva forma tan productiva de hacer negocios sin temer los desafíos presentes ni futuros.

La presente investigación se compone de dos partes, una de investigación documental y otra de campo, con ocho capítulos diseñados cuidadosamente con el fin de tener un panorama general de la forma como es aplicada la Calidad Total en McDonald's de México.

En el primer capítulo se proporciona teoría de la Calidad Total, su concepto, importancia y las perspectivas de Calidad frente al Tratado de Libre Comercio, (TLC). El segundo capítulo destaca la importancia de considerar el desarrollo organizacional como una alternativa para lograr la Calidad y enfrentar eficazmente el ambiente tan turbulento que rodea las empresas.

El capítulo tres describe los enfoques de la administración por Calidad Total propuestos por autores destacados como Ishikawa, Deming, Crosby y Jurán, y destaca lo esencial de la Calidad de los productos y del servicio en la búsqueda de la excelencia.

Inmediatamente después, en el capítulo cuatro, se propone un modelo de Calidad Total para empresas con énfasis en el servicio, en el cual se destaca la importancia de enfrentar los retos de la globalización produciendo con Calidad, y la importancia de considerar al cliente, identificando sus requisitos, necesidades y deseos para satisfacerlos plenamente.

En la segunda parte hago referencia al caso McDonald's, describo su historia para destacar las estrategias que la convirtieron en una empresa importante, para citar las personas que intervinieron en su proceso de crecimiento y para identificar la forma como se va presentando la aplicación de la Calidad Total al interior de la organización. En seguida hago énfasis en el capítulo siguiente a la expansión de la empresa y su presencia a territorio mexicano para continuar mi investigación describiendo la aplicación de la Cali-

dad Total para el caso específico de los restaurantes Mcdonald's distribuidos en la ciudad de México.

Con la representación gráfica y la interpretación de los resultados obtenidos de la muestra culmina la investigación, para determinar después si las hipótesis se cumplen o no.

PRIMERA PARTE

LA CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS

CAPITULO I

LA CALIDAD TOTAL

PRIMERA PARTE: LA CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS

CAPÍTULO I LA CALIDAD TOTAL

1.1. CONCEPTO

En el mundo tan complejo de los negocios se ha utilizado por siempre la palabra calidad y se ha convertido en un término de uso común. Indiscutiblemente las organizaciones le han dado un enfoque muy propio y lo han tratado de llevar a la perfección para lograr con ello la satisfacción total de sus consumidores, además de su búsqueda por una posición competitiva respetable en el mercado tan cambiante en el que operan.

No obstante, aún cuando existe gente que hace énfasis en este término y su perfeccionamiento, hay quienes todavía lo pasan por desapercibido; gente cuya orientación en los negocios se enfoca a la sola producción de bienes o servicios sin hacer énfasis en la calidad que requieren para competir contra sus similares.

Pero bien, ¿Qué es la calidad? ¿Qué tiene esta palabra tan simple y tan grande que crea una brecha entre países desarrollados, entre gente de éxito y de fracaso?. Existen muchas definiciones y conceptos de calidad. Para algunos autores la calidad se refiere simplemente al conjunto de características y requisitos que debe poseer una persona, un producto o un servicio, de tal forma que cumpla con las normas y estándares establecidos; para otros autores la calidad se refiere al grado de excelencia, a la medida que nos permite calificar algo y a la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer necesidades humanas; o hay quienes afirman que la

calidad significa cuidar todos y cada uno de los detalles y exigencias de nuestra clientela para brindarles lo mejor de nosotros y del mercado.

Kaoru Ishikawa propone una definición que integra estos enfoques: "calidad significa calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, calidad de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones"¹, y esta orientación es principalmente la que impulsó al éxito a muchas organizaciones japonesas y al logro de una estabilidad económica en su conjunto.

Calidad entonces es mucho más. Pero si se quiere calidad hay que pagar un costo muy alto por ella. Este costo sin lugar a dudas radica en la educación y capacitación constante. Debemos entender que la calidad empieza con educación y termina con educación. Si queremos ser gente de calidad debemos poner calidad en todo lo que hagamos, empezando por nuestra casa con la familia, en nuestro trabajo, en el deporte que practicamos, en nuestros estudios, en las relaciones sociales, en el trato con los animales, en nuestra religión, en la organización que dirigimos, etc.

Basados pues, en estos enfoques acerca de la calidad, y enfocándolo desde el punto de vista organizacional, debemos entender que cada empresa que desee calidad, deberá adquirirla y practicarla en todas sus actividades que realice cotidianamente, desde que comienza a ofrecer sus servicios por la mañana hasta que anochezca. Es el principio de la carrera que los directivos descubren que nunca termina. Desde este momento, y así lo po-

¹ Münch, Lourdes. Más allá de la excelencia . . ., p. 25

demos observar en algunas compañías ejemplares, debemos concentrarnos en la calidad y producirla porque la calidad no nace, se hace.

1.2. IMPORTANCIA

En el interior de las organizaciones de hoy se está gestando un movimiento moderno de Calidad Total el cual está cobrando auge y se expande a muchas empresas establecidas en diversos países del globo.

Efectivamente, en dichas empresas existen directores, gerentes, supervisores y personal interesado en mejorar su esquema para volverse más competitivo.

Muchas aportaciones de algunos autores como Joseph M. Juran o Kaoru Ishikawa, entre otros, están siendo adoptadas y han ayudado a lograr transformaciones; las empresas así están alcanzando y mantienen niveles internacionales de calidad, productividad y costos.

Sin embargo, en medio de este profundo interés por perfeccionar la calidad, existen muchos países tercermundistas que, dada la crisis por la que han venido pasando, entre ellos el nuestro, cada vez con más frecuencia la alta dirección de las empresas se formula estas dos preguntas.

¿Hacia dónde y cómo debo dirigir la empresa?

¿Qué cambios debería hacer con respecto al pasado?

Estos cuestionamientos se los han venido formulando particularmente aquellas empresas que afrontan problemas de calidad, productividad y

competitividad; aquéllas que se enfrentan al escaso dinamismo económico, a las interferencias del gobierno a nivel político, a la abundante mano de obra poco capacitada, así como a la baja eficiencia industrial que existe en nuestro país.

Esta crisis en la calidad, en la productividad y, por consiguiente, en la competitividad no sólo afecta a México sino que abarca a todo el occidente; de hecho, según Manuel Aburto Jiménez,² existen indicadores de que "en países y lugares como Korea, Singapur, Taiwan, Malasia y Hong Kong, está surgiendo una nueva ola japonesa que también amenaza a países altamente industrializados como Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, entre otros"

Como vemos, el problema de la baja calidad, productividad y competitividad es un problema que impide el enfrentamiento competitivo entre naciones que buscan incrementar su dominio en el mercado internacional, aún en el mercado interior de consumidores con la lucha entre empresas por ganar mayores y mejores clientes.

Ahora que los países se abren aún más al exterior y se aventuran exportando sus productos, lo que enfrentan es un mercado de tales características que es necesario que estén en condiciones de competir eficazmente o sus problemas se agravarán seriamente.

De esto se desprende que la calidad/productividad como sistema total aplicado en las organizaciones puede ser una alternativa útil para enfrentar dicha crisis.

²Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad, p. 2

La calidad en las empresas es demasiado importante, las razones por las que hay que buscarla son muchas y variadas. Desde el punto de vista de las personas podríamos decir que es necesario mejorar su calidad de vida dentro y fuera del trabajo, pensamos que los obreros y campesinos y, en general, los empleados, están insatisfechos con su ingreso per cápita, con las oportunidades que se les brindan y que hay demasiados mexicanos aburridos de las instituciones incompetentes, corruptas, cuyos integrantes generalmente son nombrados por favoritismo más que por capacidad.

Si nos empeñamos en vivir en una cultura del desperdicio, del "ahí se va", del "no hay", de mucho trabajo sin frutos palpables, no lograremos el progreso que reclama nuestra nación. Debemos hacer cambios en la manera de operar, perfeccionarla y lograr la calidad en todo lo que ofrecemos, para ser más competitivos.

1.3. ANTECEDENTES DEL CONTROL DE CALIDAD TOTAL

El Control de Calidad Total nació en los Estados Unidos. En los años veinte el Doctor W.A. Stehuart, un ingeniero americano, inventó el Control de Calidad Estadístico. Más tarde, en los años treinta, el cuadro de control diseñado por el Dr. Stehuart experimentaba sus primeras aplicaciones industriales.

La Segunda Guerra Mundial fue el escenario donde fue aplicado por primera vez el cuadro de control a diversas industrias de los Estados Unidos, cuando la reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cubrir las exigencias del estado de guerra. Con el uso del Control de Calidad, en Estados Unidos se logró producir una diversidad de armamentos

a bajo costo y en cantidades importantes. Las normas que se publicaron para tiempos de guerra en ese entonces fueron denominadas Normas Z-1.

Inglaterra tampoco vaciló en implementar el Control de Calidad. En este país se aplicaba ya la estadística moderna y su aplicación se observó con la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E.S. Pearson. Más adelante se puede observar cómo se fueron adoptando en su totalidad las Normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008. durante la guerra, Inglaterra también puso énfasis en la formulación y aplicación de otras normas.

Durante los años de la guerra, Estados Unidos logró una producción muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del Control de Calidad Estadístico, que también ayudó para lograr los avances tecnológicos. Se dice que la Segunda Guerra Mundial la ganaron el Control de Calidad y el uso de la estadística moderna. Además, se dice que algunos de los métodos estadísticos investigados y utilizados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta que se logró derrotar a los Nazis.

Consciente de los beneficios que implicaba, el Japón se enteró de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y realizó una traducción al japonés durante la misma. Algunos académicos japoneses se interesaron en el estudio de la moderna estadística pero su trabajo era difícil de comprender debido a que lo expresaban en un lenguaje matemático problemático de entender y la estadística no lograba el interés popular.

En el campo de la administración, Japón utilizaba el llamado Método Taylor en ciertas áreas, el cual exigía a los obreros que se ajustaran a las es-

pecificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno. El Control de Calidad entonces dependía cien por ciento de la inspección, pero ésta no era ideal para aplicarse a todos los productos. En esos momentos Japón todavía no competía en calidad, lo hacía en costos y precios. Era ésta una época en la cual se hallaban en el mercado productos baratos y de muy mala calidad.

Cuando en la Segunda Guerra Mundial Japón fue derrotado, se había destruido su gran red de industrias y el país se encontraba en serios problemas de vestuario, alimentos y vivienda.

Cuando Estados Unidos con sus fuerzas de ocupación llegaron a Japón, se enfrentaron al problema de las fallas en el servicio telefónico. En Japón el teléfono era un medio de comunicación poco confiable. Este problema no se debía solamente a que la guerra acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era muy deficiente. Ante este problema, Estados Unidos ordenó a la industria del Japón que comenzara a aplicar el Control de Calidad Moderno. Este fue el comienzo del Control de Calidad Estadístico en Japón: mayo de 1946.

Dichas fuerzas de ocupación desarrollaron en el Japón su método norteamericano con resultados muy satisfactorios. "Al principio el método norteamericano fue un trasplante del sistema americano, pero gradualmente, el Control de Calidad empezó a adquirir características específicamente japonesas"³ , y su reconocimiento a nivel internacional comenzaba a crecer por las características de calidad que se observaban en cada área del trabajo japonés.

³ Karatsu, Hajime. La Calidad Total . . ., p. 22

Durante este período fue establecido el Sistema de Normas Nacionales. En el año de 1945 fue creada la Asociación Japonesa de Normas, poco después el Comité de Normas Industriales Japonesas. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo fue instituido el sistema de la marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial, el cual dispone que ciertas mercancías pueden llevar la marca NIJ si las producen fábricas que se apegan a las normas de control estadístico y garantía de calidad que dispone la NIJ. Este sistema permitió introducir el Control de Calidad Estadístico a las industrias del Japón.

En 1946 se forma la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), el cual estableció poco después su Grupo de Investigación de Control de Calidad (GICC) con miembros provenientes de universidades, industrias y el gobierno. Su objetivo principal fue realizar investigaciones y difundir información sobre el Control de Calidad. Con su trabajo los miembros encontraban nuevas formas de exportar a ultramar productos de calidad y hallaban la receta para elevar la calidad de vida del pueblo japonés. Para lograrlo, se propusieron aplicar el Control de Calidad a las industrias del Japón.

1.4. ANTECEDENTES DEL CONTROL DE CALIDAD TOTAL: EL CASO DE MÉXICO

La historia del Control de Calidad Total para el caso de México la componen ciertos acontecimientos que históricamente lo han obligado a cambiar al unísono con otros países como Estados Unidos y Japón, que se han preocupado por adoptar las alternativas de calidad como una condición necesaria para el crecimiento sostenible de sus empresas.

En el año de 1973, por ejemplo, se introduce en México la “nueva” filosofía de la calidad, con la implantación de los Círculos de Calidad en las empresas mexicanas. Fue un paso muy importante; se le consideró el punto de partida de un cambio organizacional necesario, que tomaría en cuenta la implantación de nuevas alternativas de mejora de productos y servicios.

A esta nueva implantación de los Círculos de Calidad en las empresas mexicanas se les apoyó con bastante promoción, la cual se realizó en forma amplia y organizada, incluso “con la participación de los trabajadores, que se ubicaron en el análisis, detección y corrección de problemas y desviaciones de sus organizaciones”⁴, esto demuestra cómo la preocupación por mejorar la calidad e incluso la productividad de las empresas no basta con simples argumentos, es necesaria la cooperación integral de todos los que forman parte de ellas, y el proceso de llevar a cabo dicha integración tiene mucho que ver también con el tema de la calidad.

Surgía en ese momento, como organismo principal para la difusión de la calidad en las organizaciones, el “Instituto Mexicano de Control de Calidad”, el cual apoyaba los programas de calidad para las empresas como Nissan Mexicana, Celanese, Ericsson, Distribuidores Kay, Champion, Prinsa, y en el sector público la Dirección General de Productividad, que apoya a Liconsa, Comisión Federal de Electricidad, PEMEX, ISSSTE, Perinatología y el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Anteriormente, en el caso de México, el término “calidad” sólo se manejaba como “la medición de las variables de aceptación, de la cual se ocupaba el Departamento de Control de Calidad y el área de producción. Tanto los

⁴Martínez García, Macrina. Calidad Total y Recursos Humanos, p. 1

proveedores como el que prestaba el servicio o vendía el producto tenían que aceptar un margen de desviación, ya que nadie creía que las cosas pudieran salir sin errores, por lo que se debía utilizar la prevención para tener el menor número de defectos.”⁵

Actualmente, con los nuevos enfoques que existen acerca de la calidad, se pretenden evitar al máximo los defectos en los productos, incluso ya se habla de una “cultura de la excelencia” que deberán poseer las empresas que deseen lograr la perfección.

Existe en la historia de México, por otro lado, un acontecimiento que lo invita a pensar más seriamente en el tema de la calidad y la productividad: la firma del Tratado de Libre Comercio, en donde los países participantes se ven obligados a contar con empresas competitivas si no quieren tener un futuro desalentado[. . .]

1.4.1. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO: PERSPECTIVAS DE CALIDAD PARA MÉXICO.

La Calidad Total vista desde el punto de vista de las organizaciones cobra una importancia significativa para México al presentársele la oportunidad de firmar un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y el Canadá, que permitiese incrementar el intercambio de productos, servicios e inversión externa entre estos países participantes.

La intención de firmar un Tratado significaba una de las medidas más audaces e importantes en el futuro económico de nuestro país, ya que si bien a partir de 1986, con la entrada de México al GATT y especialmente a partir de

⁵ *Ibíd*, p. 2

1988 México había realizado una acelerada apertura comercial con el objetivo de modernizar la industria, mejorar los niveles de productividad y la calidad final de los productos y combatir la inflación, la firma de un TLC representaba una decisión política y económica fundamental ya que un convenio de esta naturaleza significaba un compromiso mayor para las empresas mexicanas de pasar de ser empresas “competentes” a otras “competitivas” pues se integraban a un Tratado en donde participaba con sus mercancías y servicios nada más y nada menos que la economía más desarrollada y fuerte del mundo: Estados Unidos de Norte América.

Es así como la apertura del TLC y el medio tan turbulento obligaban a los empresarios a prepararse para enfrentar el libre comercio y competir en calidad y eficiencia.

El TLC significaba una nueva misión que requería los enfoques transnacionales más innovadores capaces de responder a las necesidades de diversas comunidades grandes y pequeñas establecidas en E.U. y Canadá.

Con todo esto, finalmente las negociaciones del TLC concluyeron el 12 de agosto de 1992. Los gobiernos de México, E.U. y Canadá confirmaban su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico y de aumentar la competitividad internacional de las empresas, a través del énfasis en la calidad y productividad; se reitera el compromiso de promover el desarrollo sostenible; y proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo en estos países.

Entonces México se convertía en un país “moderno, integrante del mayor bloque comercial del mundo -- 360 millones de habitantes y un valor de la actividad económica de casi seis millones de millones de dólares -- con su-

ficiente empleo, con una industria dinámica y eficiente, usufructuaría de la tecnología de punta, con un crecimiento explosivo de las exportaciones, mejores niveles de ingreso, una economía altamente competitiva, sin fugas de mano de obra ni de capitales, el mejor de los tratos con los colosos del Norte”⁶, era una base estratégica que México adoptaba para un supuesto crecimiento de la economía en su conjunto, con mejores alternativas en cuanto a productividad, calidad, empleo y niveles competitivos.

Sin el Tratado (afirmaban en 1992 especialistas en economía) “nada de esto sería posible, por lo menos no a la velocidad y urgencia que requieren el atraso y la pobreza del país { . . . } ‘se perderían empleos. . .’, ‘si nos aisla- mos habrá mayores problemas frente a la competencia internacional de bloques. . .’, ‘más mexicanos se irían a Estados Unidos en busca de tra- bajo. . .’, ‘viviremos en guerra comercial global. . .’, ‘será imposible una zona continental de libre comercio. . .’, { . . . } ‘estaremos condenados al atraso y la marginación. . .’.”⁷ No se haría énfasis, por lo tanto, a la productividad, la calidad; se haría a un lado la importancia que reviste la satisfacción total de los consumidores. . . simplemente no tendríamos competitividad.

Tal parece que la entrada al TLC era una opción viable para que México lograra un mayor crecimiento. Se utilizaban todas las medidas para conven- cer a los consumidores, sector privado, trabajadores, ecologistas y público en general que mantener el libre comercio era la mejor opción, en donde la calidad de los productos que tenían acceso al mercado era una de las pre- misas básicas para lograr dicho crecimiento.

⁶ Acosta, Carlos. Lo que era una oportunidad. . ., p. 86

⁷ *Ibíd*, p. 86

En suma, la integración a este gran bloque comercial traía consigo ventajas claras para México: el desarrollo nacional, los beneficios a la planta productiva y a los consumidores, el acceso a nuevos mercados, lograr economías de escala, generar empleos así como recuperar el poder adquisitivo del salario, el bienestar de la población y alcanzar ventajas competitivas con la práctica ahora necesaria de las alternativas de calidad y productividad al interior de las empresas.

CAPITULO II

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.) PARA LOGRAR CALIDAD

CAPÍTULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.) PARA LOGRAR CALIDAD

2.1. INTRODUCCIÓN

El ambiente por el cual atraviesan las empresas de la actualidad es tan prometedor y tan amenazante a la vez, que las obliga a pensar en el desarrollo organizacional como una de las alternativas que les ayudará a sobrevivir en medio de este esquema.

Indiscutiblemente existen organizaciones cuya estructura y funcionamiento requieren de una revisión detallada para identificar los defectos claves e intentar darles soluciones alternativas, con el fin de lograr su sano desenvolvimiento.

La resistencia al cambio es, desde mi punto de vista, el primer factor que impide mejorar el estado de funcionamiento de un sistema organizacional determinado. Aquél se origina como una manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Es muy fácil decir: “este problema se debe a que la naturaleza humana tiende a resistir al cambio”, pero al hacerlo nos veríamos poco creativos. Más bien es necesario identificar los factores que puedan contribuir a crear nuevas ideas para solucionar nuevos problemas, y así lograr mejores condiciones y alternativas de calidad.

No obstante, aún cuando los directivos están conscientes de la necesidad del cambio como una condición para el mejoramiento organizacional, son incapaces de provocarlo y las consecuencias obviamente se reflejan en todas las actividades que se realizan cotidianamente.

Siempre existirán problemas nuevos. Afortunadamente existirán a la vez nuevas soluciones, nuevos enfoques, nuevas alternativas. . . nuevas formas de provocar el cambio. Y si el problema en turno se refiere al mejoramiento de la calidad y eficiencia, el desarrollo organizacional será una técnica que prometerá resultados satisfactorios, a través de la cual conduciremos a nuestra organización hacia nuevas formas de producir con calidad.

El desarrollo organizacional, en suma, es sin duda la clave para el perfeccionamiento organizacional, con la cual lograremos la satisfacción de los empleados, de los clientes, y el bienestar de la organización en su conjunto, capaz ahora, de poder competir con otras más poderosas.

2.2. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entendamos en primera instancia por desarrollo organizacional al conjunto de conceptos de diversa índole que, relacionados entre sí, tienen como objetivo primordial el desarrollo y consecución de objetivos generales de una organización, los cuales tendrán que coincidir con las metas particulares de los individuos que la integran. El desarrollo organizacional es una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional.

El desarrollo organizacional es una técnica que utiliza el enfoque “interdisciplinario”, esto es, utiliza elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado, o a las cuales ellos pertenecen. Así, “el desarrollo organizacional constituye entonces el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional (empresa), pero no es una forma unila-

teral de despersonalización, o de asimilación a la organización, sino de modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos y objetivos de los individuos que la han conformado.”⁸

Del mismo modo, el desarrollo organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cultura organizacional y de capacidad adaptativa de las empresas a los procesos de cambio, es decir, que el desarrollo organizacional, además de ser una técnica que permite la adaptación de los individuos a su organización, nos permite alcanzar niveles respetables de calidad y eficiencia para enfrentar la competencia.

Si pensamos en este momento en la calidad y en la forma de mejorarla, sin duda pensaremos en un modelo de desarrollo organizacional, en temas como la cultura organizacional, el cambio, la adaptación de la organización al entorno; las condiciones en que se desenvuelven los empleados y las relaciones con sus jefes, etc.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS

En primer lugar, el desarrollo organizacional es una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias puedo nombrar un simple cuestionario o una discusión de grupo acerca del problema en turno. Pueden existir a la vez técnicas más complejas como sesiones bien elaboradas de entrenamiento en sensibilización hasta factores económicos y de costo; o relaciones entre grupos, o también desarrollo de los mismos. Cualquiera que sea la estrategia a utilizar debe centrarse sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional pero tomando en cuenta como “variable” al hombre que integra la organización. Este debe ser

⁸ Elías, Administración. . . , p. 396

el punto de partida y no las metas, estructura o técnicas de la organización, pues el aspecto humano se le considera como el más susceptible de cambio. Es así como el desarrollo organizacional en su mayor parte se concentra, como punto central de su atención, sobre el lado humano de la empresa.

En segundo lugar, los cambios que se buscan están íntimamente ligados a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Estas exigencias pueden estar agrupadas en cuatro clases:

- 1.- Problema de destino, crecimiento, calidad, competitividad, identidad y revitalización;**
- 2.- Problemas de satisfacción y desarrollo humanos;**
- 3.- Problemas de satisfacción de los clientes, y;**
- 4.- Problemas de eficiencia organizacional**

En tercer lugar, el desarrollo organizacional hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado para planear. Así, se usan mucho la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias para generar datos de público conocimiento y experiencia.

En cuarto lugar, los agentes de cambio. En las primeras fases de realización de cualquier programa de desarrollo organizacional se considera indispensable un agente externo del cambio. Esto es porque una persona de fuera puede ejercer más influencia sobre la estructura de mando que una de dentro.

En quinto lugar, el desarrollo organizacional implica una amplia colaboración entre el agente de cambio y los componentes del Sistema-Cliente.

Implica así confianza y gran influencia recíproca, determinación conjunta de metas y medios.

En sexto lugar, los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes a las organizaciones humanas que dan forma a sus estrategias, determinan sus intervenciones y rigen en gran parte sus respuestas a los Sistemas-Clientes. La realización de estos valores llevará a un sistema democrático y humano eficiente.

En séptimo lugar se encuentran las metas que los agentes de cambio persiguen:

- 1.- Mejorar la competencia interpersonal.**
- 2.- Enfatizar que los factores y sentimientos humanos son importantes.**
- 3.- Provocar entendimiento entre los grupos.**
- 4.- Crear una administración por equipos eficaz.**
- 5.- Crear nuevos métodos de solucionar conflictos olvidándonos de métodos burocráticos como la represión y falta de ética al actuar.**
- 6.- Crear sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos para olvidarnos de la idea que las organizaciones son simples mecanismos que los gerentes pueden manejar como oprimiendo botones.**

Diferencia entre ambos sistemas:

MECÁNICOS	ORGÁNICOS
Sólo se da importancia a lo individual	Se da importancia a las relaciones dentro de grupos y de éstos con otros
Relaciones de autoridad-obediencia	Confianza mutua
Responsabilidad delegada y dividida	Interdependencia y responsabilidad compartida
Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica	Pertenencia a muchos grupos
Centralización de la toma de decisiones	Responsabilidad y control compartidos
Solución de conflictos con represión y arbitramiento	Solución de conflictos con negociación

De todo lo anterior puedo decir que ante una necesidad, el agente de cambio es una respuesta exterior que aplica conocimientos válidos al Sistema-Cliente.

En suma, para una mejor toma de decisiones, debemos recolectar datos de las personas directamente involucradas en el problema pues tendremos

más opciones para elegir una buena decisión. Según Warren⁹ "por medio de atención dirigida, recolección y retroinformación de datos pertinentes a personas a quienes atañen, se hacen posibles más opciones y, por tanto, se toman mejores decisiones. En eso consiste básicamente el desarrollo organizacional: En una estrategia educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento".

2.3. PRESUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Ya insinuaba que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura e las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo para alcanzar la excelencia y producir con calidad. Sin embargo, conviene dar a conocer los presupuestos básicos del desarrollo organizacional para una mejor comprensión.

2.3.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

"Los especialistas en desarrollo organizacional adoptan un concepto behaviorista de organización. Para Lawrence y Lorsch, por ejemplo, 'organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente'."¹⁰ Toda organización se desenvuelve en determinado medio y su existencia depende de la manera como se relaciona con ese medio, entonces

⁹ Bennis Warren, G. Desarrollo Organizacional . . . , p. 512

¹⁰ Chiavenato, Administración . . . , p. 512

debe ser estructurada en base a las condiciones y características del medio en que opera.

2.3.2. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura organizacional es un elemento que si bien podemos modificar, lograremos cambiar a la organización de manera viable. La cultura organizacional se refiere a los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven; es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores. "Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado"¹¹ con la finalidad de identificar las fallas que presenta o la oportunidad de mejorarlas para lograr un sistema dinámico.

De hecho, el punto de partida del triunfo de cualquier organización es el establecimiento, conocimiento y práctica de un conjunto de valores que sirven como guía para todas las acciones de la empresa. El éxito de las empresas japonesas, por ejemplo, es precisamente su filosofía. Entendiéndose por filosofía el conjunto de valores, creencias y propósitos que prevalecen y conforman la cultura organizacional.

Tomemos en cuenta que los avances en calidad y productividad que viven los países desarrollados son en gran medida, resultado de los enfoques de excelencia y calidad total, también lo es que éstos son fruto de la cultura y de los valores que prevalecen en dichas sociedades, ya que los estilos de gestión están perfectamente interrelacionados con la cultura.

¹¹ *Ibíd*, p. 513

La excelencia, más que un enfoque de administración, es una forma de vida, una filosofía en la que los valores tales como la honestidad, la fortaleza, la constancia, la creatividad y la lealtad, entre otras, son indispensables para obtener la calidad en las organizaciones.

Es necesario pues, un cambio de actitud de todos los individuos que conforman una organización, desde los dueños y directivos hasta los obreros, con la finalidad de construir una nueva cultura organizacional que persiga la excelencia y calidad como dos de sus objetivos primordiales.

2.3.3. CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

En nuestros días, cada vez se hace más urgente comprender la dinámica de las transformaciones. Se dan constantes avances científicos y tecnológicos que exigen a las empresas una renovación urgente para ganarle la competencia al futuro. En la lucha por sobresalir, la única constante es el cambio; las organizaciones que no acepten la necesidad de cambio, tendrán que resignarse a desaparecer. Cualquier empresa que desee competir y ganar, debe considerar seriamente la estrategia de cambio y renovación; convertirse en organizaciones adaptables que estimulen sus propias mutaciones. Las empresas adaptables se enfrentan a la alternativa de "encaminar los ensayos, experimentos, errores y grandes éxitos ocasionales en direcciones que sólo son aproximadamente correctas [. . .] el principal cometido de la gestión es 'guiar el rebaño más o menos hacia donde halla buenos pastos'."12

La búsqueda de la excelencia nace de una necesidad de cambio para mejorar y establecer estructuras flexibles, de una actitud de cambio originada en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición

clara de ciertas metas. Pensar en lo que deseamos en el futuro, analizar nuestra capacidad para lograrlo, evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la necesidad de mejorar son el primer requisito para lograr un cambio.

El proceso de cambio lo podemos ver desde distintos puntos de vista: el cambio en el estilo de gestión y estructura o el cambio continuo hacia la mejora del producto o servicio como parte de la vida cotidiana de la empresa para alcanzar la excelencia.

En ambos casos, el cambio debe ser planeado y generado desde los altos niveles de la gerencia, para así lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

La adaptación pues, es una de las condiciones de la sobrevivencia organizacional, y para lograr este cambio, debemos considerar el ambiente, ya que según Chiavenato, "las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones las más de las veces vertiginosas; así, dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que se experimentan de continuo".¹³

¹² Peters, Thomas J. En busca de la excelencia, p. 134

¹³ Elías, Ob. cit. p. 395

CAPITULO III

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD TOTAL

CAPÍTULO III ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

En el presente capítulo se tiene como objetivo describir los enfoques, similitudes y diferencias de la Administración por Calidad Total de los principales autores y pensadores.

El fin de estudiar estos autores es porque nos hemos dado cuenta que la calidad y el servicio son esenciales en la búsqueda de la excelencia; un ejemplo claro de ello es Japón, en donde el proceso de mejoramiento de la calidad es toda una filosofía de vida para sus empresas, arrojando impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad.

3.1. ISHIKAWA Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Para Kaoru Oshikawa, el Control de Calidad no trata sólo de cumplir una serie de normas, más bien se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos del consumidor, por lo que el fabricante de un nuevo producto debe prever los requisitos y las necesidades de éstos, al igual que aquel que desee mejorar su producto.

Al hablar de calidad no debemos limitarnos al área empresarial, existe calidad en el trabajo, en el servicio, de la información, del proceso, de las personas, del sistema y de los objetivos para lograr la calidad en todas sus manifestaciones.

No se puede definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades, el control de costos, volumen de producción, de ventas y de existencia, así como el control de fechas de entrega, y todo lo que se relacione con la satisfacción a todas las exigencias del cliente.

Kaoru Ishikawa¹⁴ describe ciertas características que distinguen al Control de Calidad Japonés, del enfoque tradicional:

- 1) Control de Calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.**
- 2) Capacitación y educación en Control de Calidad.**
- 3) Actividad de Círculos de Control de Calidad.**
- 4) Auditoría de Control de Calidad (premio de aplicación Deming y auditoría de calidad).**
- 5) Utilización de métodos estadísticos.**
- 6) Actividades de promoción del Control de Calidad a escala nacional.**

Para Ishikawa la importancia del Control Total de Calidad podría convertirse en el instrumento para mejorar la calidad de vida no sólo de los japoneses, sino de todos los pueblos, para que de esta forma se logre la paz mundial.

También nos dice que una de las bases del control de calidad es la garantía de la misma, pues con ésta se asegura la calidad de un producto dando confianza al cliente para comprarlo y utilizarlo largo tiempo con seguridad y satisfacción. Para lograr esta confianza se requieren esfuerzos empresariales a largo plazo, tales como puestos de servicio, atención de quejas, manual del propietario, garantía de reposición; así como el resolver cualquier problema después de la venta con rapidez.

Para determinar la calidad de un producto debemos de tomar en cuenta lo siguiente: determinar la unidad de garantía, el método de medición, la importancia relativa de las características de calidad; llegar a un consenso sobre

¹⁴ Münch, Lourdes. ob. cit., p. 26

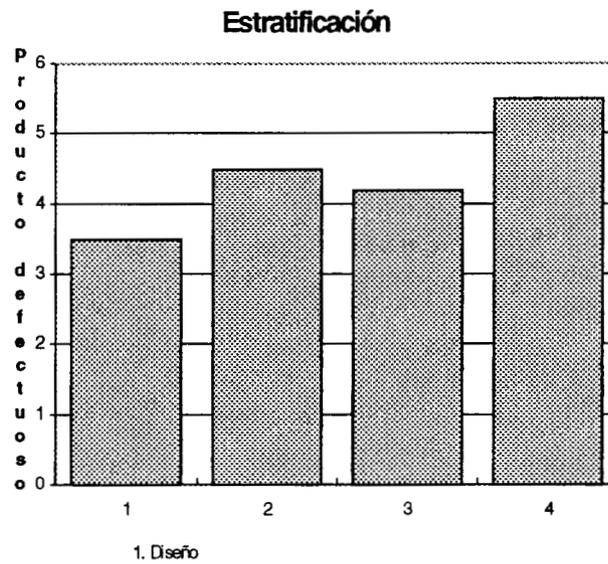
fallas y defectos, revelar defectos latentes, observar estadísticamente la calidad y determinar la calidad de diseño (o calidad objetivo) y la calidad de aceptación (calidad compatible).

Otra contribución del Control Total de Calidad es aplicar internamente el proceso de control de calidad, es decir, considerar a todos los miembros de la empresa como clientes y usuarios, pues sabemos que difícilmente la empresa puede lograr productos y/o servicios de calidad, si a nivel interno no se ponen de acuerdo y satisfacen las necesidades de calidad de los trabajadores (todos los integrantes de la empresa).

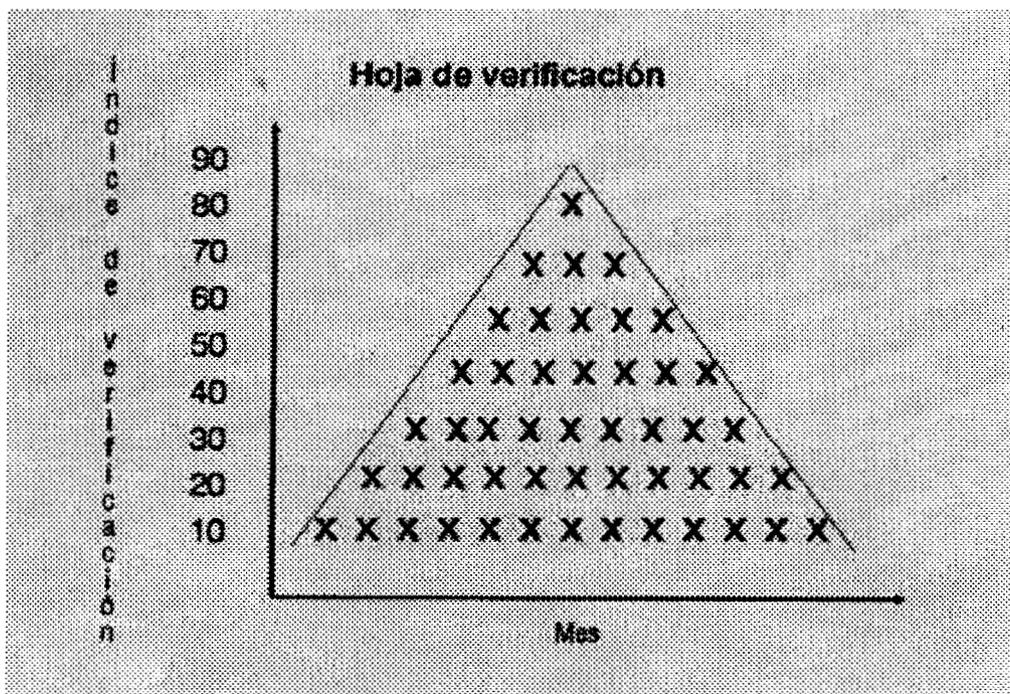
Para efectuar el control de calidad, señala Ishikawa,¹⁵ se utilizan métodos estadísticos, como el método estadístico elemental, al cual se le conoce también como las siete herramientas, que son indispensables para el control de calidad, dentro del cual se encuentran:

¹⁵ **Ibíd, p. 28**

- 3) **Estratificación.** Tiene como fin clasificar los datos en función de una característica común.

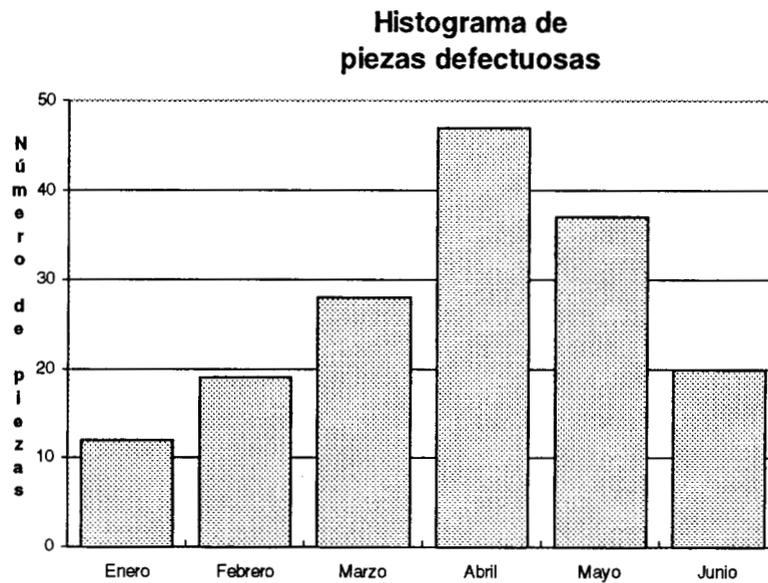


- 4) **Hoja de verificación.** Es un formato que sirve para recopilar datos en forma ordenada al mismo tiempo que va dándose el proceso.

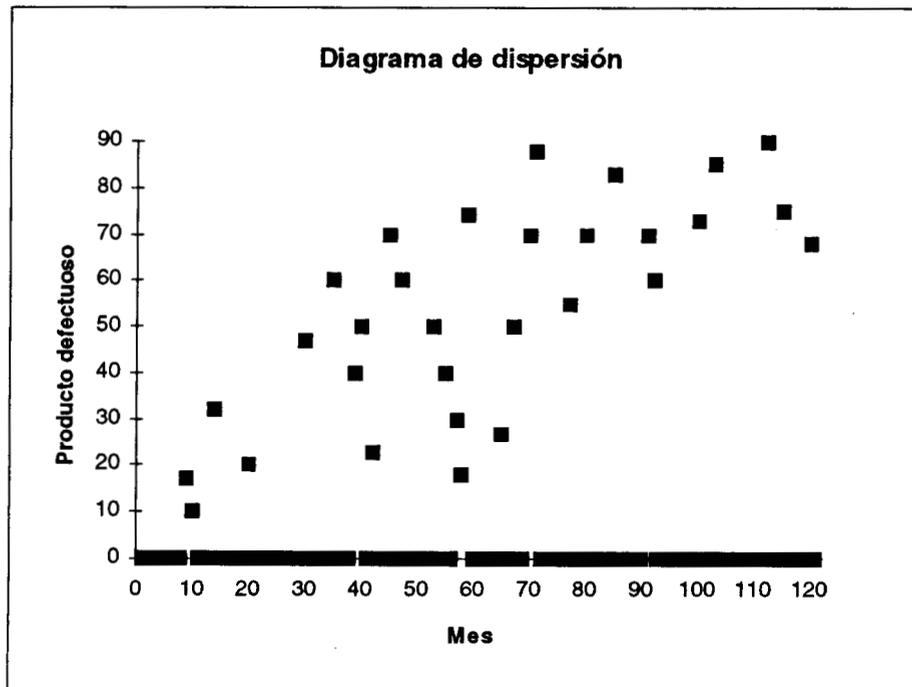


225524

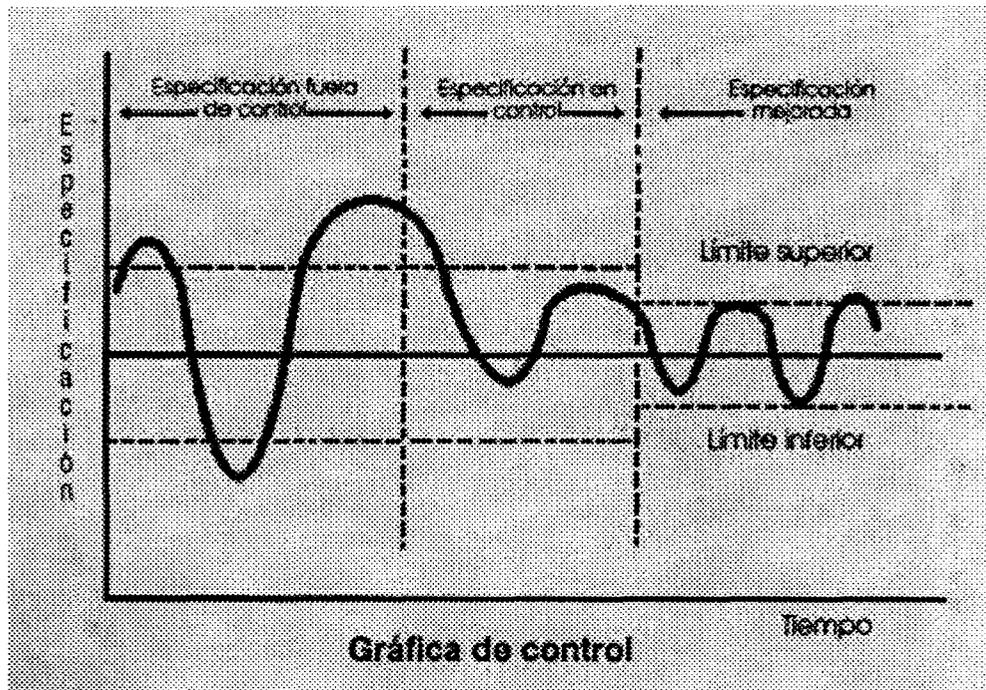
- 5) **Histograma.** Esta es una gráfica con la cual podemos evaluar cómo se distribuyen las variaciones en cuanto al proceso.



- 6) **Diagrama de dispersión.** Nos sirve para observar la relación que existe entre una causa y su efecto, esto para comprobar lo establecido en el diagrama de Ishikawa.



- 7) Gráficas y cuadros de control. Estas nos sirven para distinguir variaciones normales y anormales:



Estas herramientas no nos darán resultado, a menos que los trabajadores sean adiestrados en el concepto de calidad, es decir, tener respeto por los consumidores y sentido de garantía de calidad; los principios y medios de ejecución relacionados con administración y mejoramiento; y un modo de pensar estadístico, es decir, que uno debe tener la capacidad de utilizar los datos para hacer una estimación estadística y juzgar determinada acción que se va a llevar a cabo o idear importantes pruebas estadísticas.

Otros métodos estadísticos son el intermedio y el avanzado (con computadoras). El primero incluye la teoría de muestreo, inspección estadística por muestreo, diversos métodos de realizar estimaciones y pruebas estadísticas, métodos de utilización de pruebas sensoriales, y métodos para diseñar experimentos. El segundo utiliza los métodos avanzados para diseñar experimentos y diversos métodos de investigación de operación.

Cabe mencionar que estos métodos estadísticos no arrojan resultados verídicos al cien por ciento, pues se pueden presentar o dar datos falsos y

datos que no concuerdan con los hechos, métodos deficientes para reunir datos, transcripción errada de los datos y cálculos equivocados, valores anormales, método de aplicación equivocado y falta de escolaridad de los trabajadores en los países subdesarrollados.

Podemos decir que el Control Total de Calidad del Dr. Ishikawa implica formas de actuar diferentes, de todos los miembros de las empresas y sus trabajadores, pues ahora lo primero es la calidad y no las utilidades a largo plazo, la orientación hacia el consumidor, no hacia el producto, se derriban las barreras del seccionalismo, utilización de métodos estadísticos, administración totalmente participativa y administración interfuncional; aspectos que anteriormente no se tomaban en cuenta.

3.2. DEMING Y EL MÉTODO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

El Dr. Deming es conocido por sus actividades en relación con el control estadístico de calidad, del cual ya hemos hablado en el capítulo uno, pues ha creado un impacto en el mundo de la economía al observarse el rendimiento en la productividad que aporta el mejoramiento de la calidad en forma natural e inevitable, ya que al mejorar la calidad se logra que los costos disminuyan debido a tener menos reprocesamientos, menos número de errores, menos demoras y obstáculos; mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales, trayendo consigo la mejora de la productividad y por consiguiente se capture el mercado, se adquiera permanencia en los negocios y se proporcione trabajo y más puestos.

Para que la empresa obtenga calidad debe conocer sus responsabilidades para mejorar cada nivel, al igual que comprender y adaptar métodos estadísticos sencillos para detectar las causas especiales de variación, para así lograr, como ya se dijo, el mejoramiento de la calidad y de esta forma la transformación de la empresa.

Podemos decir que la abundancia de recursos nacionales no es un requisito para la prosperidad, puesto que la riqueza de una nación depende de su gente, su administración y su gobierno; un ejemplo palpable de esto es Japón. En 1950 este país estaba descapitalizado, carecía de recursos naturales y tenía fama de producir baratijas vulgares. Sin embargo, gracias al gobierno y su pueblo lograron salir de la crisis implementando el método de calidad estadístico del Dr. Deming, al convertir al consumidor en la parte más importante de la línea de producción; llegando a ser una de las primeras potencias mundiales de la actualidad.

El Dr. Deming buscó plantear de otra forma su método estadístico de calidad al darse cuenta de que no era fácil de comprender; por lo que realizó una filosofía básica de administración conocida como “Los catorce puntos”.

Los catorce puntos que a continuación se mencionan son la base de la transformación de la industria, y son aplicables tanto a las organizaciones grandes como en las pequeñas, en empresas de servicio; así como en las de transformación. Cabe mencionar que también se pueden aplicar a una división dentro de una empresa.

Los catorce puntos del Dr. Deming¹⁶ son:

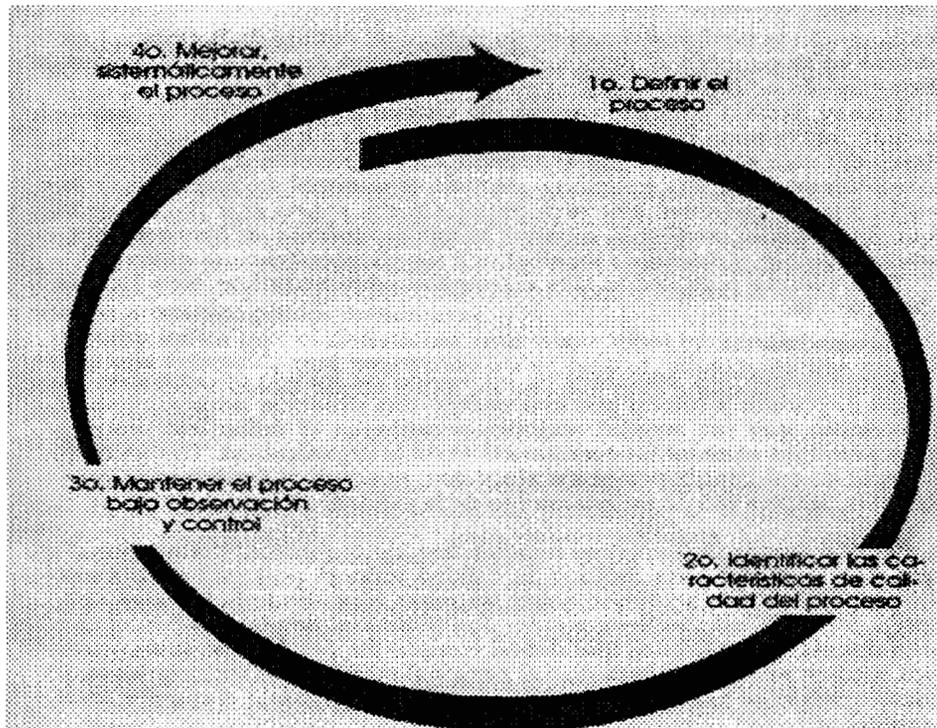
- 01) Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios teniendo como objetivo primordial permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento. De esta manera, las utilidades se darán implícitamente.**
- 02) Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos pues estamos en una nueva era económica que no nos lo permite.**

¹⁶ *Ibíd*, p. 34

- 03) **No depender más de la inspección masiva ya que la calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso.**
- 04) **Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios. La empresa busca el proveedor que ofrezca el precio más bajo, sin preocuparse por la calidad. Sin embargo debería buscar la mejor calidad de preferencia con un sólo proveedor.**
- 05) **Descubrir y mejorar continuamente los problemas en el sistema de producción y de servicio.**
- 06) **Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto para lograr que el trabajador pueda desempeñar su trabajo con eficacia.**
- 07) **Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo. Aquí es fundamental la participación del supervisor para orientar a la gente en la realización de sus funciones.**
- 08) **Impulsar la comunicación para que la gente se sienta segura y así mejorar la calidad y la productividad.**
- 09) **Borrar las barreras entre los departamentos y las áreas de staff para lograr un sistema integral en el que participe toda la empresa.**
- 10) **Desterrar los lemas (slogans), las exhortaciones y los carteles. Esto no sirve a la empresa pues pide que se aumente la productividad, pero no indica la forma de lograrlo.**
- 11) **Utilizar métodos estadísticos para mejorar la productividad y calidad.**
- 12) **Quitar las barreras que impiden que el trabajador se sienta orgulloso por el nuevo desempeño de su trabajo. Algunos obstáculos pueden ser un mal supervisor, equipos defectuosos, materiales deficientes, etc.**
- 13) **Implantar un vigoroso programa de educación y reentrenamiento. Ya se mencionó en un punto anterior que debemos conformar un equipo de trabajo con todos los miembros de la empresa y capacitarlos en técnicas estadísticas para mejorar la productividad y la calidad.**

- 14) Tomar medidas para comprometer a todo el personal de la empresa en la transformación de la misma, para lograr el objetivo de esta teoría.

Además de los catorce puntos anteriores el Dr. Deming nos dice que existen las etapas necesarias para el mejoramiento de procesos. Esto se ilustra en la siguiente figura:



Desafortunadamente, como en todas las teorías propuestas por los autores, existen obstáculos que impiden su éxito al cien por ciento. Algunos de esos obstáculos son la falta de estabilidad del propósito, el creer que los principios no funcionarán en la empresa por que sus problemas son diferentes; el suponer que la calidad y productividad se lograrán a través de un acto de fe, sin ellos mover un sólo dedo; la falta de seriedad de la administración con respecto a la calidad; la inspección en masa en vez de tener a un sólo supervisor ayudado de algún método estadístico, etc.

3.3. CROSBY Y LA FILOSOFÍA “CERO DEFECTOS”

Philip B. Crosby es quizá el autor que más penetración comercial ha tenido en Latinoamérica, especialmente en México.

Para Crosby el proceso de mejoramiento de calidad es un compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan su propósito; en donde las fases del cambio para lograr dicha calidad son: convicción de la dirección, la cual debe estar convencida del proceso o no podrá convencer a los demás miembros de la empresa del cambio; compromiso de la alta gerencia y de todo el personal, pues sin un compromiso de todos los que conforman la empresa es imposible lograr el objetivo deseado; y conversión de la cultura organizacional, ya que sin esta cultura la empresa no logrará las fases anteriores, menos el fin deseado que es mejorar la calidad.

Podemos decir también que, si desea evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero y mantener satisfechos a sus clientes, la empresa debe prevenirse mediante estrategias administrativas bien definidas como:

a) La determinación. Es cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden acabar con una situación inconveniente y saben que son ellos el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización; para ello toman en cuenta el desarrollo de un concepto denominado “los absolutos de la calidad” o “la administración por calidad”.

1) Calidad se define cómo cumplir con los requisitos. Este principio advierte que los trabajadores deben conocer desde el principio la forma

en que habrán de realizar sus actividades. En este caso, los directivos deben establecer claramente los requisitos, proporcionar los instrumentos necesarios y apoyar al personal para que logren los objetivos con calidad.

- 2) El sistema de calidad es la prevención. Este principio nos señala que es más fácil y menos costoso prevenir los errores que corregirlos.
 - 3) El estándar de realización es cero defectos. Esto se refiere a hacer lo acordado en el momento establecido, es hacer las cosas bien desde el principio; es tomar en serio los requisitos. Para evitar los errores se debe dar capacitación, un cambio de actitud y la renovación de valores morales de todas las personas, esto con el propósito de realizar el estándar de cero defectos.
 - 4) La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Aquí debemos evaluar la calidad dentro de la empresa, costeadando todas las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal; desde correcciones hasta reprocesos, el pago de garantía y reclamaciones e incluso la entrega de nuevos productos por los defectuosos. Esto sirve para saber en qué grado una compañía está mejorando en su calidad y dónde están las mejores oportunidades de acciones correctivas.
- b) La educación. Una vez que la empresa tomó la determinación de conseguir la calidad de sus productos para terminar con su problema, es necesario introducir un programa de educación para todo el personal, con el propósito de lograr que se comprendan los cuatro principios absolutos, el proceso de mejoramiento de la calidad, y lo que implica propiciar la calidad total dentro de la organización.
- c) Implantación. Crosby propone establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica mediante catorce pasos.

- 01) Compromiso de la dirección.** Esta debe elaborar, en primer lugar, una política de calidad en donde se resalte que la calidad es gratis. Además el director general debe responsabilizarse en la implementación de la calidad en la empresa, de la redituabilidad, de las estrategias de mercadeo y de la productividad, para mejorar la imagen corporativa.
- 02) Equipo para el mejoramiento de la calidad.** Es un grupo de personas que se crea con el fin de guiar el proceso y promover su evolución, conformado por un presidente y un coordinador.
- 03) Medición.** En este paso se buscan medidores concretos de la calidad; empezando a nivel corporativo, después por áreas y, finalmente, departamentales, con el objeto de controlar el avance de la calidad, bajo el programa.
- 04) El costo de la calidad.** Debemos establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades para emplearlo como medida del mejoramiento de la calidad.
- 05) Crear conciencia sobre la calidad.** Se debe concientizar al personal del costo de la no-calidad y de su responsabilidad de mejorar la calidad. “Lo más importante ahora es cambiar la actitud tercermundista previa de ‘ahí se va’, por la propuesta ‘para mí sólo calidad total’”¹⁷.
- 06) Acción correctiva.** Al llegar a este punto debemos iniciar un sistema de corrección, como son los Círculos de Calidad o algún otro equivalente, el cual se basará en información relevante del problema y un análisis detallado que nos permita ver las causas que originan dicho problema, para darle solución.
- 07) Planear el día cero defectos.** Esto no es otra cosa más que elaborar un plan y/o programa para realizar un festejo a partir del cual se

¹⁷ Aburto Jiménez, Manuel. ob. cit., p. 40

trabajara con cero defectos, para darle la importancia que tiene trabajar sin estos.

- 08) **Educación del personal.** Se debe educar al personal para concientizarlo, para que sea menos tolerante a los defectos y errores, y así pueda adaptarse más rápidamente al día cero defectos.
- 09) **Día cero defectos.** Es en donde un día del año ninguna actividad tendrá defectos para que los trabajadores no lo adopten como una moda pasajera a corto plazo y se den cuenta de que la empresa no sólo valora la productividad, sino también la calidad.
- 10) **Fijar metas.** En esta etapa se fijan nuevas metas u objetivos definidos, todos encaminados hacia cero defectos.
- 11) **Eliminar las causas de error.** Se le pide al personal que informe los problemas existentes dentro de sus actividades, para que el equipo correspondiente corrija las anomalías denunciadas.
- 12) **Reconocimiento.** Se organiza un programa de incentivos para premiar a aquellos trabajadores que se consideren como modelos de calidad, con el propósito de motivarlos más y hacer que los demás trabajadores participen en la mejora de la calidad.
- 13) **Consejo de calidad.** Aquí se reúne al personal experto para formar consejos de asesoría de calidad, con el objeto de mantener la agilidad y el entusiasmo originales para estimular la certeza de alcanzar cero defectos.
- 14) **Repetir todo el proceso.** Consiste en transferir, por parte del equipo de mejoramiento de calidad, todas sus responsabilidades a un nuevo proceso o a uno ya establecido para obtener aún mayores mejoras.

225521

En suma, el proceso de Crosby lleva implícitos los elementos de calidad propuestos por otros autores (calidad, filosofía, enfoque hacia las personas y educación).

3.4. JURAN Y LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD

La teoría del Dr. Joseph M. Juran denominada por él mismo “La trilogía de la calidad” es menos estadística que la del Dr. Deming pero no por ello menos importante.

La empresa se encuentra con diversos obstáculos para lograr los objetivos de esta teoría. Uno de ellos es la experiencia limitada en administración de calidad, pues los directivos tienen conocimientos en administración de los negocios y de las finanzas, pero no en administración por calidad. Además existe resistencia a la implantación de la teoría debido a diferencias dentro de la organización, las cuales pueden ser: las funciones múltiples de la compañía, el desarrollo del producto, la producción, la operación de oficinas, etc.

El Dr. Juran dice que estos obstáculos pueden vencerse si se es capaz de encontrar un proceso universal de pensamiento acerca de la calidad que sea adecuada para todas las funciones de cualquier nivel y para las líneas de producto; este proceso es el denominado “trilogía de la calidad”.

Esta trilogía radica en tres procesos, obviamente como ya se dijo orientados a lograr la calidad.

- 1) **Planeación de la calidad.** Es el punto de arranque que tiene como fin crear un proceso que será capaz de cumplir con metas establecidas bajo las condiciones de operación; dicho de otra forma, es el

proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad.

- 2) **Control de calidad.** Este proceso tiene como fin vigilar que los desperdicios que se originan durante el proceso no aumenten con respecto a los que se venían dando antes de introducir la trilogía de la calidad; si esto llegara a suceder se buscarán las causas que lo originaron para introducir nuevamente al proceso dentro de los límites de Control de Calidad, es decir, este proceso nos permite realizar las metas de calidad durante las operaciones.
- 3) **Mejoramiento de la calidad.** Es el paso final de la trilogía, el cual busca superar las operaciones a niveles de calidad planeadas, dicho de otra forma es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño.

Como ya se mencionó, la trilogía ofrece un enfoque unificado de propósitos múltiples, entre los cuales encontramos la capacitación en administración por calidad y la planeación estratégica de la calidad.

Cuando se habla de propósito de capacitación, no hablamos de capacitar a unos cuantos, si no de una capacitación universal que ayude a la empresa a lograr su propósito: el cumplir con los tres pasos de la trilogía al cien por ciento.

Al hacer mención de la planeación estratégica de la calidad nos referimos a que, si la empresa tiene experiencia en la planeación de los negocios, como es el concepto de presupuestos financieros, de control y reducción de costos, podremos tomar como base esto para incorporar la trilogía de calidad en la estructura existente de la planeación de los negocios, logrando a su vez reducir el grado de rechazo a ese proceso.

Para esto se puede establecer un consejo directivo de calidad que formule y coordine esta actividad en la empresa. los miembros de tal consejo

generalmente son los gerentes de alto nivel y el presidente, el director general o vicepresidente de la empresa. Las funciones del consejo se aplican a la calidad en lugar de hacerlo a las finanzas.

El consejo debe preparar una lista de responsabilidades que incluyan las políticas corporativas de calidad, sus metas (incluye revisar las metas de calidad de las divisiones y de las funciones principales), y sus planes, revisando aquellos planes que son divisionales o funcionales, al igual que suministrar la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo estos planes y, revisar tanto los resultados de la calidad como el sistema de evaluación del sistema de los gerentes en comparación con el plan y las metas establecidas.

Aunque la mayoría de las empresas están obteniendo resultados por haber hecho una planeación estratégica con respecto a la calidad, existen otras que no logran los objetivos deseados, debido a la fijación de metas inadecuadas, a no suministrar la infraestructura adecuada, al no proporcionar los recursos que se requieren ya que la alta dirección no realiza el liderazgo adecuado.

3.5. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

Existen naturalmente algunas similitudes y diferencias entre los cuatro enfoques de la administración por calidad que acabo de mencionar, las cuales, conviene poner a la vista para conocer los factores más importantes que debemos tomar en cuenta al momento de practicar la Calidad Total en las organizaciones.

SIMILITUDES

Las cuatro aportaciones para la mejoría de la Calidad toman en cuenta como lo más importante para las empresas al cliente; procuran la prevención de los errores y la reducción de los costos y los desperdicios en general. Los resultados se logran a largo plazo, se cree que no hay caminos cortos para alcanzar la calidad.

En cuanto al personal, se le debe involucrar, procurar su participación, convencerlo de trabajar en equipo y medir sus resultados.

La alta dirección, por su lado, debe comprometerse, introducir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos; proporcionar reconocimientos y tener las herramientas necesarias para lograr el mejoramiento permanente y sistemático de la organización.

DIFERENCIAS

Para analizar las diferencias entre las cuatro tendencias principales de la Calidad, conviene presentar el cuadro sinóptico propuesto por Manuel Aburto Jiménez,¹⁸ en el cual, además de los puntos de comparación, presenta en forma esquematizada otros factores en que coinciden dichos enfoques.

¹⁸ *Ibíd*, p. 44

DIMENSION	DEMING	JURAN	CROSBY	JAPONESES
Definición de Calidad	Conformidad a especificaciones. Innovación continua de producto	Conformidad a especificaciones; adecuación al uso	Conformidad a especificaciones; cumplimiento de requisitos	Uniformidad en el propósito del producto. Búsqueda de satisfacción del consumidor.
Por qué la preocupación acerca de la Calidad	Posición competitiva	Utilidades/calidad de vida	Utilidades	Calidad. Calidad de vida. Posición competitiva
Metas del sistema	Mejorar la posición competitiva	Disminuir Costos de Calidad (no-calidad)	Disminuir Costos de Calidad (Cero Defectos), incumplimiento	Mejoramiento continuo
Metas de Calidad	Cero Defectos	Minimizar el Costo de Calidad	Cero Defectos	Cero Defectos
Cómo seleccionar proyectos	Análisis de Pareto basado en defectos	Análisis de Costos	Análisis de Costos	Análisis de Costos Necesidades del consumidor.
Cómo medir la mejoría	Mediciones directas	Datos del Costo de Calidad	Datos del Costo de Calidad, mediciones directas y madurez	Mediciones directas.
Roll de Departamento de Calidad	Bajo	Amplio	Moderado	Bajo
Roll de la alta Administración	Liderazgo Participación	Liderazgo Participación	Debe sostener Cero Defectos	Breakthroughs y mejoría
Roll o función de los trabajadores	Control y mejoría	Moderado (Control)	Moderado (participación)	Control y mejoría
Énfasis del Costo de Calidad	Ninguno	Alto	Alto	Bajo
Análisis estadístico	Mucho uso	Para ejecutivos menores	Mixto	Alto uso

CAPITULO IV

UN MODELO DE CALIDAD TOTAL DE EMPRESAS CON ALTA ORIENTACION AL SERVICIO

CAPÍTULO IV UN MODELO DE CALIDAD TOTAL DE EMPRESAS CON ALTA ORIENTACIÓN AL SERVICIO.

Una organización eficiente es la que cotidianamente busca la excelencia. En efecto, para vivir acordes a la modernidad, las organizaciones deben adaptarse a un mundo en constante cambio y con mayor competencia; esta nueva situación requiere mejor calidad y productividad, basados en una mayor compromiso por parte de sus participantes en todos los niveles.

En las organizaciones modernas, el punto de partida debe ser un cambio estructural que proponga una nueva manera de producir con calidad, y así alcanzar niveles competitivos importantes.

A continuación hablaré del modelo de calidad total propio de las empresas con alta orientación al servicio, el cual, es una de las alternativas para mejorar la calidad-productividad de quienes se preocupan por la satisfacción total de sus consumidores. En este modelo de calidad total se explica la esencia de la calidad total y su aplicación a las empresas.

4.1. ENTORNO ACTUAL. EL RETO DE LA GLOBALIZACIÓN Y EL PAPEL DE LA CALIDAD.

Hoy en día, la industria mexicana está pasando por el proceso de cambio más importante y más crítico de su historia. después de vivir cerca de 40 años con una política de proteccionismo industrial, que entre otras cosas, provocaron un atraso considerable en materia de tecnología, una baja innovación, una deficiente productividad y una nula protección ambiental, de pronto el reto de globalización nos exige hacernos más competitivos en éstos y otros rubros; y actualmente, hablar de competitividad indiscutiblemen-

te remite hablar de calidad. “La realidad es que ya estamos inmersos en el marco de una economía mundial acelerada, que propicia, resalta y cristaliza una aguda competencia tanto a nivel personal de empresas como de países así como nuevos enfoques en el desempeño gerencial [. . .]”.¹⁹

Actualmente se habla de calidad como la llave mágica que nos va a resolver todos nuestros problemas, así como de implantar un proceso de calidad total como la manera de llevar este concepto teórico a la realidad. Desgraciadamente en México son todavía pocas las personas que conocen realmente la profundidad de estos dos términos y, peor aún, por desconocimiento, la Calidad Total se está desviando de su verdadera filosofía.

La palabra calidad por sí sola implica “el conjunto de propiedades de un objeto que nos permite hacer un juicio de valor acerca de él”. Esta definición, al introducir el concepto de valor, supone que a una calidad determinada corresponde un precio determinado, y que los productos o servicios que no cumplan con este parámetro, tienden a desaparecer del mercado.

Elegir competir por calidad, tomando la Calidad Total como la ruta que nos conduce a dicha calidad, asegura que podremos tener aquellos productos o servicios a precios de mercado, logrando producir a precios bajos, y diferenciados al encontrar los detalles de exclusividad que los diferentes segmentos de mercado están buscando, tomando en cuenta que dicha diferenciación sólo deberá ser donde el cliente lo considere verdaderamente importante, pues si se invierte dinero donde los clientes no lo perciben, éstos dudarán en pagar su precio.

¹⁹ Picazo Manríquez, Luis Rubén. Ingeniería de Servicios, p. 26.

4.2. LA CALIDAD COMO UNA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

En este momento en que las reglas del juego están cambiando, las empresas comienzan a competir primero en el bloque económico más importante del mundo, para pasar posteriormente a un mercado globalizado, donde los consumidores podrán elegir entre una gran variedad de productos los que más se adecuen a sus exigencias, y mejor aún, con un precio acorde a la calidad recibida; un mercado en donde los productos mexicanos tendrán que competir con otros diseñados para cubrir las mismas necesidades que las nuestras, pero con grandes ventajas competitivas; un mercado en donde habrá muchos productos sustitutos, si los nuestros no cubren los deseos y necesidades de los clientes; un mercado en donde podremos elegir la mejor materia prima e insumos para producir con mayor funcionalidad y calidad.

La única forma de competir en un mercado global es produciendo productos o servicios con una verdadera ventaja competitiva, ya sea en costo, diferenciación, alta segmentación o innovación.

Al hablar de una ventaja en costo me refiero al hecho de que en un mercado competitivo siempre habrá un grupo de consumidores que busquen el precio más barato, sin importarles las ventajas que pueda ofrecerles un producto con un precio más alto, pero con otras propiedades funcionales.

A la ventaja competitiva de la diferenciación debemos entenderla como los detalles de exclusividad que ofrecemos dentro del mismo producto o servicio, en comparación con los que ofrece la competencia. En este caso la calidad total nos ayuda a invertir los recursos de la empresa para poder ofrecer al cliente los detalles de exclusividad sólo donde él los considera importantes, o dicho de otra manera “ el productor trata de competir mejo-

rando el producto con relación a las necesidades del consumidor”²⁰ reconsiderando los valores de compra que han prevalecido en sus clientes por largo tiempo.

La alta segmentación es otra de las ventajas competitivas. Aquí es importante señalar que la segmentación clásica debe olvidarse y utilizar otros criterios para separar los diferentes nichos de mercado, y definir las necesidades particulares de cada uno de ellos. Este es un proceso de calidad total muy seguro para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento separado de la población.

Con frecuencia descubrimos que existen diferentes submercados para el mismo producto. “Es factible alcanzar nuevos mercados incorporando cambios pequeños al producto o bien, aplicando una técnica de mercadotecnia levemente distinta al mismo artículo. Cada submercado tiende a ser una agrupación homogénea a la que se llega con relativa facilidad debido a las características comunes de sus miembros. Obsérvese que la segmentación de mercado es un concepto orientado hacia el consumidor”²¹, se trata de un instrumento de mercadotecnia que, aunque tuvo muy poca importancia durante el periodo histórico en que predominaba la producción, ha recibido gran énfasis en la actualidad.

Otra de las ventajas competitivas es la innovación. Se dice muy acertadamente que un producto que aparece hoy en el mercado, hoy mismo comienza a ser obsoleto. La innovación puede manifestarse en el producto o servicio mismo, o también en un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de mercadotecnia o incluso en una nueva forma de capacitar al per-

²⁰ Herbert F., Holtje. Mercadotecnia. . . , p. 12

²¹ *Ibíd*, p. 13

sonal, o simplemente sirviendo a nichos de mercado que otros han ignorado.

La innovación es otra de las poderosas armas de enorme peso competitivo que la gerencia tiene para dar respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes, “es un concepto estratégico dirigido a crear valor que satisfaga necesidades y deseos cada vez en mejor forma [. . .] es un proceso amplio, cuyos resultados son válidos por la aceptación que tenga en el cliente y, estratégicamente, se convierta en ventaja competitiva.”²²

Sólo ofreciendo productos orientados al consumidor, sin variabilidad, altamente funcionales, adecuados al uso que tendrán y a un precio razonable, una empresa podrá posicionarse en la mente de sus consumidores. En un mercado altamente competido, ésta es un premisa fundamental, ya que la tendencia es que los consumidores bajen la lealtad hacia los productos de marcas conocidas.

4.3. CONCIENTIZACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN Y EL COMPROMISO DE TODA LA EMPRESA HACIA LA CALIDAD

El aspecto fundamental para realizar un cambio en la cultura organizacional, debe partir de la alta gerencia. Es necesario que los altos directivos conozcan la filosofía de la excelencia y la acepten como una alternativa viable y eficaz a través de la cual podremos mejorar la calidad y la productividad, de lo contrario es inútil proponer un cambio.

En esta etapa, los directivos se dan cuenta de la necesidad de cambio y aceptan el compromiso y el reto de buscar la excelencia en todos los niveles

225524

de la empresa, a la vez que se concientizan acerca de los esfuerzos, costos y tiempo que requiere un programa de esta naturaleza.

El compromiso también corresponde al equipo gerencial. Una vez que la alta dirección conoce los objetivos y alcances de un programa de la calidad total y decide implantarlo, los gerentes que ocupan otras posiciones en la organización deberán sensibilizarse y aceptar el programa.

El sindicato y el personal administrativo y obrero juegan un papel muy importante en la implantación del programa. El éxito de cualquier programa de administración participativa radica precisamente en la participación de todos los miembros de la empresa, y consecuentemente en la integración y relación que exista entre el grupo directivo y el sindicato. Gran parte de los resultados de un programa integral de Calidad Total dependen del personal sindicalizado, por lo que la sensibilización de los líderes sindicales es un requisito indispensable.

Un programa de educación en Calidad Total que involucre a todos los miembros de la empresa incluye las siguientes etapas:

- 1.- **Iniciación: Hacia la excelencia, hacia la Calidad Total, los valores, el trabajo en equipo, la calidad y el servicio.**
- 2.- **Capacitación: Tecnológica, técnica y humana, que incluya conocimientos de relaciones humanas, administración, calidad, liderazgo, filosofía de la empresa, trabajo en equipo, calidad de vida, herramientas de trabajo, etc.**
- 3.- **Aplicación: práctica de los conocimientos adquiridos en las funciones desempeñadas en un puesto.**

²² Picazo Manríquez, Luis Rubén. ob. cit., p. 206

Estos cursos forman parte de todo un proceso de Calidad Total y deben impartirse continuamente, especialmente al personal de nuevo ingreso.

4.4. LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR AL CLIENTE Y DE SATISFACER SUS NECESIDADES

La implantación de un proceso de calidad total implica buscar los métodos más adecuados para escuchar al cliente, saber definir sus necesidades e incluso poder adelantarnos a sus requerimientos. Algunos autores han documentado una serie de técnicas para escuchar la voz del consumidor entre las cuales cito las siguientes:

- 1.- Visita de equipos de empleados a los clientes.**
- 2.- Contacto de los ejecutivos clave con los clientes.**
- 3.- Departamento de servicio al cliente.**
- 4.- Buzón de sugerencias**
- 5.- Manejo de quejas**
- 6.- Análisis de decisiones de compra del consumidor**
- 7.- Índice de satisfacción del consumidor**
- 8.- Paneles de asistencia al cliente.**

Estas técnicas tienen la capacidad de escuchar al cliente en distintas formas y cada una de ellas proporciona distinta información. Una mezcla de varias de ellas, según la información que se está buscando, puede dar muy buenos resultados y cada una de las técnicas es más recomendable según la naturaleza de la empresa.

Los gustos del consumidor no son estáticos, existen fuerzas muy poderosas en el mercado que provocan cambios en los gustos y deseos de nuestros clientes, como son la moda, la publicidad, la sociedad, la tecnología, etc.; de aquí que nace la necesidad de percibir dichos cambios oportunamente. Hay una máxima que define el esfuerzo de orientar una empresa hacia la satisfacción del cliente: si el cliente no nota que estamos mejorando, entonces no estamos mejorando.

4.5. IDENTIFICANDO LOS REQUISITOS DE NUESTROS CLIENTES

La base fundamental de un proceso de calidad total es identificar claramente los requisitos y deseos del consumidor, diseñar los productos y servicios que cumplan dichas necesidades, asegurarnos que estos productos cumplan con las especificaciones dictadas por el consumidor, y ofrecerle un buen servicio posventa.

Para subsistir en mercados dinámicos, las compañías necesitan, indiscutiblemente, establecer estrategias que puedan sobrevivir a los turbulentos cambios en el ambiente del mercado. Deben comprender con claridad la estructura del mercado y luego desarrollar relaciones con sus clientes para identificar sus requisitos y lanzarse a satisfacerlos.

Evidentemente las condiciones previas a una transacción comercial se originan en el cliente mismo. “Los clientes evalúan los productos y las empresas en relación con otros productos y otras empresas. Lo que realmente importa es cómo piensan los clientes existentes y los potenciales acerca de una compañía en relación con sus competidores. Los clientes establecen una jerarquía de valores, deseos y necesidades basados en datos empíricos, opiniones, referencias verbales y experiencias previas con productos y ser-

vicios [. . .]”²³ y esto es precisamente lo que las organizaciones deben tomar en cuenta para mantener clientes satisfechos, pues sólo así repiten la compra y es el único activo que puede asegurar el éxito de una empresa en un mercado competido. Sin embargo, el paso entre identificar los requisitos o deseos del consumidor y diseñar o rediseñar los productos o servicios para cumplir con dichas especificaciones es sumamente complejo. En muchas ocasiones es muy distinto lo que requiere el consumidor, lo que percibo que requiere el consumidor y lo que produzco. Una técnica muy efectiva para empatar estos tres conceptos es el llamado despliegue de la función de la calidad, que mediante la identificación de las necesidades del consumidor, nos ayuda a plasmar dichas necesidades en especificaciones para un producto terminado, evitando la pérdida o alteración de la información por errores de comunicación.

En el caso de las empresas de servicio se debe poner mucho empeño en que la gente entienda por qué el cliente busca nuestro servicio y qué es lo que realmente espera obtener de él, ya que muchas veces al no llevarse nada tangible, se debe quedar con la sensación de haber obtenido lo que buscaba y así provocar que repita la compra.

4.6. EL PROCESO DE SERVICIO Y LOS SISTEMAS DE APOYO

Las organizaciones de hoy deben capacitar a su personal, principalmente a la gente que tiene contacto con el cliente, para que ofrezca un buen servicio. En este caso son recomendables las clases de motivación, los cursos de como sonreír, o del famoso manejo de quejas. Sin embargo, no deben

²³ Mckenna, Regis. Marketing de Relaciones . . . , p. 85

olvidarse de un punto vital para el desarrollo de un servicio de excelencia: los sistemas de apoyo.

Por ejemplo, no le podemos pedir a un mesero que atienda con prontitud a sus comensales si no aseguramos en la cocina el servicio rápido de preparado de alimentos. atrás de cada gran servicio debe existir un sistema lo suficientemente confiable que ayude a la gente a proporcionar un buen servicio.

Otro aspecto importante a considerar es definir adecuadamente la capacidad instalada que se tiene para saber hasta dónde podemos ofrecer un buen servicio. Muchas veces abusamos de la capacidad que tiene la empresa para dar el servicio adecuado y lo único que logramos es dar un mal servicio y perder la fidelidad de nuestros clientes.

Debemos considerar además el recurso humano con que cuenta la empresa. Un personal adecuado es indispensable para ofrecer un buen servicio. Hay gente que le gusta tratar con la gente y ésta es la que debemos contratar. Desde el proceso de selección se debe tener muy en cuenta que los puestos que tienen contacto con nuestros clientes en un proceso de servicio deben ser ocupados por gente con un trato excelente.

SEGUNDA PARTE

LA CALIDAD TOTAL: EL CASO McDONALD'S, MEXICO

CAPITULO V

LA HISTORIA DE McDONALD'S

SEGUNDA PARTE: LA CALIDAD TOTAL: EL CASO McDONALD'S, MÉXICO

CAPÍTULO V LA HISTORIA DE McDONALD'S

La cadena de comida rápida McDonald's ha crecido en forma impresionante en los últimos años, logrando colocarse entre una de las empresas más importantes del mercado. Para ello, sus fundadores tuvieron que pasar por un sin fin de dificultades y obstáculos que han logrado superar para convertirla en lo que ahora es.

En el presente capítulo describiré el origen de la empresa McDonald's y analizaré su evolución, las estrategias utilizadas que le han permitido adaptarse a los cambios en su entorno para no desaparecer del mercado y la forma como ha mantenido un crecimiento acelerado y sostenido.

La idea del primer McDonald's es atribuida a sus fundadores y hermanos Richard y Maurice McDonald's. Los hermanos McDonald's deseaban una manera de vida más cómoda de la que habían tenido, eso los llevo a buscar opciones para iniciar un negocio productivo. Primero abrieron un cinematógrafo pero no les funcionó, entonces en el año de 1937 decidieron abrir un restaurante de servicio de comida rápida que en esa época cobraba gran auge debido a la creación de los automóviles.

En su primer McDonald's construido en Pasadena, Dick y Mac cocinaban las salchichas (no eran hamburguesas), mezclaban batidos y servían sus productos a los clientes. Esto los hizo ponerse a la vanguardia en el negocio de servicio de comidas (drive-in) por lo que en el año de 1940 en San Ber-

ardino, a unos 80 Kms. al este de Los Ángeles abrieron un drive-in más grande.

El nuevo McDonald's estaba construido en 56 mts. cuadrados de espacio, el cual era apenas una fracción de los drive-in más elegantes de Los Ángeles. La forma de este McDonald's era octagonal con ventanas ligeramente oblicuas desde el techo hasta el mostrador alrededor de la mitad delantera del edificio.

El pequeño drive-in puso a los McDonald's entre las filas de los nuevos ricos pues era el sitio de reunión predilecto de los adolescentes. Sin embargo empezaron a surgir varios imitadores, además de existir un resentimiento en el negocio pues el mercado estaba limitado a los adolescentes por ser atendidos por muchachas, lo que ahuyentaba a las familias, las cuales eran un mercado más amplio.

Aunado a esto los hermanos McDonald's se dieron cuenta que los drive-in, conocidos por ser una fuente de comida barata, tenían fallas económicas pues en realidad sus costos eran muy altos, requerían uso intensivo de mano de obra y una elevada rotación del personal. Esto los llevo a la decisión de reformar totalmente las operaciones existentes, para ello cerraron su negocio durante tres meses. Al reabrir el establecimiento, lo primero que hicieron fue empezar a vender más hamburguesas y quitar la comida que les generaba un elevado costo y casi no se vendía, después se despidió a las muchachas del servicio, se cambiaron las ventanillas donde se entregaban los productos por ventanillas de servicio directo al cliente. La cocina se modificó de tal manera que permitiera una mayor rapidez en la elaboración del producto, para esto también se cambió la parrilla existente y se sustituyó por dos más grandes. La vajilla de loza fue desplazada por vasos, bolsas y

envolturas de papel. La carta que en un principio contenía 25 artículos se redujo a una nueva, la cual incluía hamburguesas, refrescos, papas, leche y café; si alguien deseaba algo diferente tenía que esperar por ello. Otro aspecto importante es que las hamburguesas se redujeron de 8 por libra a 10 por libra, se preparaban con salsa de tomate, mostaza, cebolla y dos pepinillos, pero lo más sorprendente es que su precio también bajó de 30 centavos a 15 centavos.

Con lo anterior los hermanos perfeccionaron la técnica de producción y abrieron el camino para tener comida lista antes de recibir los pedidos, por lo que a la vuelta de seis meses de haber reanudado su negocio lograron atraer un nuevo tipo de clientela (las familias).

Debido a la gran innovación, los hermanos empezaron a recibir peticiones de empresarios que deseaban tener concesiones sobre el negocio, sin embargo, debido a que tanto los hermanos como sus concesionarios veían los derechos de explotación como una manera de ganar dinero fácilmente, su programa de licencias de explotación fracasó.

“Su primer concesionario, en 1952, fue Neil Fox, minorista independiente de gasolina, y los hermanos resolvieron hacer drive-in, que abrió en Phoenix un prototipo de la cadena que pensaban organizar”²⁴. El nuevo diseño no convencía del todo a McDonald's por lo que dibujó un arco grande paralelo al edificio de un lado a otro y otros dos arcos en sentido contrario, convirtiéndose estos “arcos dorados” en la característica más sobresaliente del nuevo restaurante, y el nuevo símbolo del sistema McDonald's.

²⁴ F. Love, John. McDonald's, p.13

Los hermanos McDonald's no pensaron que Neil Fox desearía ponerle a su restaurante "McDonlad's", y mucho menos que así comenzaría la célebre cadena de restaurantes McDonald's.

Es importante remarcar que los hermanos fracasaron en la negociación de derechos de explotación creando una caótica profusión de establecimientos de comida rápida sin la disciplina de un verdadero sistema, a lo cual contribuyó William Tansey, su agente negociador, que al igual que ellos vendió a concesionarios los planos del edificio rojo y blanco, el derecho de usar los arcos, un manual de 15 páginas en que se describía el sistema de servicio rápido y el nombre de McDonald's. Después de lo cual estos hacían lo que deseaban, como vender las hamburguesas a distintos precios, incluir otro tipo de comida, poner más ventanillas, etc.

"El hecho de que ni los hermanos McDonald's ni nadie más hubiera aprovechado la obvia oportunidad de organizar una cadena nacional de hamburguesa para comida rápida sólo significaba que la oportunidad existía aún y esperaba quién la explotara. Esta persona apareció en el escenario en el verano de 1954 y fue un vendedor de equipos para servicio de comidas llamado Ray Kroc".²⁵

Kroc logró el éxito que los hermanos McDonald's no habían podido realizar, no por ser una persona con un nivel educativo alto pues ni siquiera terminó la secundaria, sino por sus talentos y habilidades para vender. Estas habilidades y talentos las obtuvo de una larga trayectoria en las ventas. Además de lograr desarrollar la capacidad de ponerse en lugar de los clientes y atender a sus necesidades e intereses. Ejemplo de lo anterior son las

²⁵ *Ibíd*, p. 20

grandes ventas que lograba al proponerle a sus clientes nuevas formas de mejorar su empresa y ganar dinero, aumentando de paso sus ventas.

A pesar de todas estas habilidades, Kroc pasó por un período de crisis en su negocio de mezcladoras llamadas por su inventor Prince la “Multimixer”, esto debido a la monopolización del cobre, material que era necesario para la realización del motor de esta mezcladora pues se vivió en esa época una guerra mundial. Una vez terminada la guerra Kroc retorna a la venta de las “Multimixer” pero desafortunadamente las ventas eran bajas por la muerte de las fuentes de soda.

Sin embargo a Ray Kroc lo movía la curiosidad de saber qué hacía el drive-in de los McDonald's con tres o cuatro batidoras, cuando las fuentes de soda estaban desapareciendo, por lo cual Ray concerta una cita con los hermanos McDonald's en la cual se da cuenta de la rapidez con la que los empleados despachaban a los clientes (estos no tardaban más de 15 segundos).

Por lo anterior, Kroc se anima a introducirse al negocio de comidas rápidas de los hermanos McDonald's. Debido a su gran ojo avizor para los negocios se dio cuenta que McDonald's era una gran oportunidad para salir de su crisis pues un restaurante de comida rápida McDonald's se podía abrir con sólo U\$75,000, incluyendo terreno y edificio, lo cual representaba una gran oportunidad para el sistema de concesiones.

Los hermanos McDonald's y Ray Kroc llegan a un acuerdo y firman un contrato que le daría a Ray el derecho exclusivo de nombrar concesionarios del sistema McDonald's en todo el país.

225521

El 2 de marzo de 1955 Kroc constituye su nueva compañía de licencias, McDonald's System Inc., en la cual aplica su experiencia como vendedor de servicio de comida al no apartarse de la modalidad básica que habían desarrollado los hermanos McDonald's. Es cierto que realizó cambios operativos para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema, sin embargo, estos cambios fueron refinamientos y no alteraciones.

Cuando Ray empezó a negociar los derechos de explotación del sistema McDonald's, se dio cuenta que era necesario crear un método nuevo el cual tendería a fomentar el éxito de los concesionarios, y sobre esa base prosperaría McDonald's. Decía que el propósito mercantil de McDonald's era satisfacer al consumidor, tomando en cuenta que los concesionarios son también clientes, a los cuales debe toda lealtad y que si ellos fracasaban él fracasaría.

Para poder abrir su primer McDonald's, Kroc tenía que presentar argumentos que convencieran a sus cuatro auditorios fundamentales: sus proveedores en perspectiva, sus jóvenes gerentes, los primeros prestamistas de su compañía y sus concesionarios, para que ellos le ofrecieran las facilidades necesarias para la realización de las operaciones del McDonald's.

Aunque se cree que McDonald's fue la creadora e inventora de las concesiones de comida rápida no fue así. Antes de ella ya existían una docena de empresarios interesados en llevar el método de conceder derechos de explotación a la nueva industria de comidas rápidas. Sin embargo, aunque Kroc no estaba solo cuando entró al negocio de comidas rápidas, sí era el único que poseía un sistema de concesiones de derechos de explotación, que colocó a McDonald's en un lugar aparte de los demás concesionarios del ramo.

Kroc logró lo que muchos concesionarios no pudieron, “establecer un negocio perdurable de comidas rápidas, que se caracterizara por la uniformidad de su servicio y sus productos. Para poder realizarlo, Kroc exigió ejercer en el sistema mucho más control del que ejercían los otros concesionistas, a cambio de ello estaba dispuesto a sacrificar las utilidades inmediatas que aquéllos obtenían”²⁶.

En los primeros años de su relación con los hermanos McDonald's, Kroc sostenía comunicación con éstos mediante cintas magnéticas. En una de estas cintas Kroc pronostica que este negocio sería uno de los más competidos de Estados Unidos; pero también dice que sólo ellos podrían superar los requisitos de su operación.

Otro aspecto importante en que difería Kroc con las demás cadenas era que él “no confería concesiones territoriales, sino para ir abriendo restaurantes uno por uno, con un costo de U\$950”²⁷ por cada una, esto con el fin previsto por él desde un principio “tener control sobre sus concesionarios”. Es cierto que al principio Kroc cedió derechos por áreas metropolitanas como Washington, D.C., Cincinnati y Pittsburgh. Sin embargo, poco a poco empezó a reducir el área de concesión a un radio de no más de dos o tres kilómetros, y en 1964 a la calle del restaurante. También es cierto que en sus primeros contratos no vendía los derechos sino que los cedía gratuitamente pero eso no les daba derecho a los concesionistas a establecer más de un restaurante a menos que McDonald's decidiera abrir otros establecimientos en su territorio.

²⁶ *Ibíd*, p. 52

²⁷ *Ibíd*, p. 53

Lo anterior debido a que Kroc no deseaba ceder varias concesiones y luego darse cuenta de que los concesionarios no prestaran la atención requerida al restaurante. Al ceder concesiones de una por una se lograba que si un concesionario no cumplía con las reglas del sistema en lo relativo a calidad, servicio, aseo y valor para la rentabilidad a largo plazo de McDonald's, quedaría limitado a una sola concesión y no afectaría más el desarrollo de la cadena de restaurantes McDonald's.

Otros concesionistas de servicio de comida obtenían mayores utilidades con el aumento en los precios de lo que les suministraban a sus concesionarios, pero Kroc decidió no obtener grandes utilidades vendiéndoles productos y equipos a los concesionarios; apenas les vendía dos Multimixers.

Kroc creía que al vender concesiones territoriales y equipo se obtenían ganancias antes de operar los restaurantes, por lo que los concesionistas ya no se preocupaban por desarrollar operaciones que pudieran beneficiar a su cadena de restaurantes como lo hacía McDonald's, la cual tenía edificios sólidos, productos buenos, un servicio rápido, y unos restaurantes limpios, pues para McDonald's las ventas que hicieran los restaurantes eran de capital importancia porque Kroc otorgaba una concesión únicamente para un solo establecimiento, e inicialmente cobraba apenas U\$950 como derechos. "Además McDonald's obtenía la mayor parte de sus utilidades, el 1.9% sobre las ventas que hacían los restaurantes, que cobraba como derechos por servicio"²⁸. De ahí que no aceptaba la idea de obtener utilidades por venta de territorios y equipos. Por el contrario Kroc procuraba no poner en desventaja económica y competitiva a sus concesionarios pues ellos eran la clave para la prosperidad de la compañía.

²⁸ *Ibíd*, p. 59

Lo esencial de la filosofía de Kroc era que la compañía concesionista no debía vivir del sudor de sus concesionarios, sino debía buscar el éxito ayudándoles a ellos a tener éxito.

Sin embargo, lo que a la larga separa a McDonald's del resto de la competencia fue la habilidad de Kroc para organizar los esfuerzos de centenares de empresarios para que trabajaran por los intereses de McDonald's y no por los propios.

Kroc al igual que varios empresarios aprendió de los errores. Uno de estos errores fue acerca de la localización.

Inició su cadena en California, a la que se le conocía como la tierra del automóvil y del espléndido clima que permitía tener abierto el restaurante todo el año. Mas era difícil controlar las concesiones estando a más de tres mil km. de la sede McDonald's System, Inc. "Esta no podía prestarles un servicio adecuado ni mantener en ellas el control de calidad ni la uniformidad que Kroc exigía. En lugar de ello los concesionarios californianos empezaron a seguir el ejemplo de otros que habían obtenido concesión con los hermanos McDonald's"²⁹, como era experimentar con otros productos, otros procedimientos, precios más altos; pocos mantenían las altas normas de calidad y aseo que establecía McDonald's.

Fred Turner, teniente de operación, fue enviado por Kroc a California para que viera cómo funcionaban los McDonald's. Turner observó el verdadero caos que ahí se generaba. Se vendían hamburguesas a diferentes precios, unas con cebolla en la albóndiga como relleno, otras con la cebolla agregada por separado. En vez de una carta de diez artículos se ofrecían un sin fin

de artículos (burritos, salchichas, etc). Esto permitió a Kroc darse cuenta de lo que sucedería si el control saliera de sus manos, por lo que decidió suspender sus concesiones y dedicarse a controlar las ya existentes.

A pesar de que logró mantener su restaurante en condiciones atractivas, no lograba atraer a al tipo de concesionarios que el buscaba, debido a esto, giró sus ojos hacia sus amigos del Club Campestre Rolling Green, otro gran error, pues este grupo de nuevos concesionarios constituyó para McDonald's la peor colección de administradores. Salvo uno, todos ellos eran hombres dedicados a otro negocio y sólo veían en McDonald's una fuente secundaria de ingresos; y Kroc pensaba que un concesionario de McDonald's debía ser un administrador de tiempo completo, lo cual se los hizo ver a sus amigos, sin embargo, eso no funcionó, a los nuevos concesionarios sólo les importaba ganar dinero sin preocuparse por la empresa.

Al mismo tiempo que sus amigos lo decepcionaban, apareció otro grupo de concesionarios casi accidentalmente, con los cuales Kroc edificaría el sistema McDonald's. Es importante señalar que casi ninguno era rico, ni tenía empresas que manejar, eran simples empleados deseosos de no seguir siéndolo.

Los primeros de estos concesionarios fueron los Agate, un matrimonio judío que por casualidad llegaron a las oficinas de Kroc, sin imaginar la fortuna que harían al adquirir una concesión de McDonald's.

Del restaurante de los Agate salieron otros concesionarios quienes eran propietarios-administradores de tiempo completo que abrieron muchos establecimientos en todo el país

²⁹ *Ibíd*, p. 64

Para el buen funcionamiento de los McDonald's Kroc otorga gran independencia en las actividades administrativas que ejerciera cada gerente que pertenecía a esta empresa.

Otro aspecto importante en el desarrollo de la empresa fue la forma en que Kroc y su gente obtuvieron capital para expandirse en todo el territorio estadounidense. Ellos obtenían capital a base de financiamientos acordando con estas empresas el intercambio directo con parte de sus concesiones.

Dentro de la historia de McDonald's hubo un acontecimiento de suma importancia, fue la adquisición de los derechos de patente que los hermanos McDonald's vendieron a Kroc en el año de 1961 lo cual le dio a Ray Kroc el control total sobre los restaurantes de los concesionarios.

Una vez que Kroc logra establecer su sistema de comida rápida en los Estados Unidos, siente la necesidad de incursionar en algún otro negocio. Intento en varias ramas de la industria sin ningún éxito. Se da cuenta entonces de que debe seguir en su intento de conquistar nuevos mercados con sus drive-in tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Se hace evidente a partir de ello la presencia de los restaurantes de comida rápida McDonald's en muchos países del globo, como son Holanda, Alemania, Japón, México, entre otros.

CAPITULO VI

PRESENCIA DE McDONALD'S EN MEXICO

CAPÍTULO VI PRESENCIA DE McDONALD'S EN MÉXICO

Próximamente la cadena de restaurantes de comida rápida McDonald's está por cumplir once años de operar en México. Esta organización, aparentemente, no está dispuesta a dejarse vencer por los temores derivados de la actual situación económica: mientras la gran mayoría de sus competidores retardan sus planes de expansión y esperan que mejoren las perspectivas de la actual coyuntura, McDonald's piensa seriamente sobre la apertura de nuevos restaurantes a lo largo y ancho de la República mexicana. Para los próximos cuatro años, "la compañía piensa duplicar los 132 restaurantes que actualmente existan en el país, y este mismo ritmo de crecimiento no espera desacelerarlo hasta el 2005"³⁰

En México, las decisiones sobre el crecimiento las toman los franquiciatarios y parece no afectarles los efectos de la devaluación. En diciembre de 1994, por ejemplo, cuando sobrevino la depreciación del peso, casi el 60% de los insumos de McDonald's provenían de los Estados Unidos. Ante este revés económico tan brusco, McDonald's de México supo rodearse de los mejores consejos: acudió a los expertos de McDonald's en Brasil, una organización con larga experiencia en este tipo de situaciones, los cuales dejaron las cuentas mexicanas totalmente controladas.

Después de recibir la asesoría externa, el segundo paso fue mirar hacia dentro: luego de una reunión con todos los franquiciatarios, lo primero que acordaron fue mantener, a pesar de todo, el anterior precio de \$4.90 por una hamburguesa, un refresco y unas papas. Durante ocho semanas se vendió en México la hamburguesa más barata del mundo. Unos días más adelante

³⁰ Johnson, Las Ventajas de una organización Mundial, p. 37

ya se habían tomado todas las decisiones y McDonald's estaba de nuevo perfectamente situado en el mercado.

A McDonald's nadie podía tacharlo de lento en su proceso de tomar decisiones: "tan sólo nueve meses después de la depreciación del peso, 90% de los insumos que requería para operar sus restaurantes ya eran de origen nacional",³¹ quiere decir que se aceleraron las negociaciones con los contactos que ya habían conectado.

Una de las primeras franquicias de esta hamburguesería fue abierta en la ciudad de Monterrey por Diego Zorrilla. Actualmente es propietario de cuatro establecimientos en esta ciudad. Empezó hace diez años, con el restaurante ubicado en la avenida Gonzalitos, una de las arterias más transitadas del área metropolitana. La última sucursal la abrió en 1991, en Galerías Monterrey, el centro comercial más importante de la ciudad. En sus restaurantes, ocupa ya a 250 personas, la mayoría estudiantes.

Monterrey tiene 12 restaurantes McDonald's y ocupa el segundo lugar, después de la ciudad de México. En 1995, cuatro restaurantes iniciaron operaciones y pertenecen a la corporación McDonald's que es propietaria del 20% de los establecimientos que tiene la firma en todo el mundo.

En opinión de Diego Zorrilla, "sus establecimientos de las avenidas Gómez Morín y Gonzalitos ocupan un buen lugar en el promedio de ventas nacionales. La facturación no ha sufrido un 'deterioro importante', y excepto en uno que otro mes bajo, se ha mantenido estable con respecto a 1994, lo que ya es un logro [. . .] en Estados Unidos, dice el empresario, una sucursal

³¹ *Ibíd*, p. 38

McDonald's vende un promedio de \$1.8 millones de dólares al año. En México, continúa, algunos andan abajo y otros arriba [. . .]”³²

En México, los restaurantes McDonald's mantienen una estrategia muy agresiva y orientada a valor-precio. Estas estrategias funcionan en tiempos buenos y malos, pero en el contexto actual son la clave para sobrevivir.

Se puede afirmar que los productos McDonald's son muy competitivos y los resultados han sido sorprendentes porque participan todos los McDonald's del país. Y es que, cuando no hay consenso en las organizaciones, podremos lograr poco.

McDonald's de México “mantiene una posición flexible en cuanto a los ingresos que deben reportar los negocios mexicanos. Permite que los operadores paguen lo que es posible y no los ahorca para que cumplan con una cuota establecida para condiciones normales”³³

El dueño del primer establecimiento McDonald's y cofundador de la marca en el país es Saúl Kahan. Es como el hermano mayor de todos los franquiciatarios mexicanos considerado como el de mayor importancia. “A través de la compañía que preside, Sistemas de Alimentación, es el dueño de 24 restaurantes en toda la República, lo cual lo convierte en el mayor franquiciatario de McDonald's en México.”³⁴

Hace aproximadamente 10 años, Saúl Kahan, cuando tenía 24 años de edad, se dedicaba al comercio automotriz y, tras haber sido cliente de los restaurantes McDonald's, le surgió la idea de traer la marca a territorio mexi-

³² Una Papa con Catsup, p. 50

³³ Ibíd, p.53

cano y tuvo que desembolsar \$400, 000 dólares para instalar la primera sucursal. “el 29 de octubre de 1985 abrió sus puertas el primer restaurante de la república, al sur de la ciudad de México: el éxito fue inmediato. ‘A los pocos días de abrir, habíamos rebasado todas nuestras expectativas. se nos agotaban las existencias’ [. . .] al año de su inauguración, McDonald’s ya contaba con dos establecimientos en el país; a los cinco, con 10 -entre las plazas estaban Guadalajara, Monterrey y Can Cún -y ahora, 10 años después, son 130”³⁵ cifra que, como ya decía antes, intentarán duplicar en los próximos cuatro años.

Saúl Kahan observa el futuro con mucha confianza a pesar de la caída de las ventas que han sufrido por la crisis. Se siente seguro de que McDonald’s saldrá adelante pues las posibilidades de crecimiento surgen siendo enormes; argumenta que en McDonald’s nunca se da un sólo paso en falso, y trata de demostrarlo con su intento de abrir nuevos restaurantes en el territorio mexicano. Él sigue la línea del director general de McDonald’s sistemas de México, quien argumenta: “Llevamos buen ritmo y no veo razón alguna para detenerlo”³⁶

McDonald’s de México, como los establecidos en otros países, mantiene severas y rigurosas normas. Son los famosos estándares que se aplican tanto a la calidad de los productos como a las normas de funcionamiento de los restaurantes. Para encontrar a los proveedores mexicanos que satisficieran sus requisitos, McDonald’s de México no tuvo muchas dificultades. Entre sus proveedores actuales, destacan los nombres de firmas como Bimbo, Coca Cola, leche Lala, Trosi, Cartonajes Estrella y Convermex.

³⁴ Fernández Nuñez, Joaquín. El Hermano Mayor, p. 53

³⁵ *Ibíd*, p. 53

³⁶ Johnson, ob. cit., p. 37

Según la opinión de varios proveedores, sus ventas a la empresa McDonald's llegaron a caer hasta en un 12%. Esta cifra contrasta con el 19% de aumento en la facturación mundial, durante el mismo período en que bajaron sus ventas a la empresa de los arcos de oro. Así, el rápido proceso de apertura en México de nuevos restaurantes McDonald's puede ayudar para detener la depresión de la demanda; mediante el aumento uniforme de los volúmenes de venta. Sin embargo, los planes de expansión de McDonald's en México, aunque importantes en el actual momento recesivo que vive el país, siguen siendo conservadores. "Y ni hablar de la baja de casi 42% en lo que respecta a su potencial de penetración de mercado; aquí también las cifras contrastan contra las que se podían tener hace 2 años (hasta 667 restaurantes en diciembre de 1994, contra un estimado de 388 para 1995); [. . .]"³⁷

En su rama mexicana, existen ya 30 franquiciatarios, cifra que puede seguir creciendo hasta adoptar muchos más participantes en los planes de crecimiento de McDonald's. Las condiciones para ser aceptado como miembro de esta organización sólo son tener muchas ganas de crecer, y someterse a un riguroso programa de entrenamiento, que puede durar desde seis meses hasta dos años, según el grado de conocimiento inicial. Durante el curso, el aspirante conoce las técnicas de gestión y los rígidos valores que imperan en la organización: Calidad, servicio, limpieza y buen precio. La organización McDonald's pone el terreno y construye la sucursal. "El franquiciatario sólo deberá invertir en el mobiliario y equipo, lo que viene a suponer un desembolso cercano a \$500,000 dólares, al cual habrá que agregar el pago de otros \$45,000 más por concepto de cuota de franquicia. A partir de

³⁷ *Ibíd*, p. 40

entonces ya es, formalmente, parte directa de la familia McDonald's de México, y de toda la firma, por lo menos durante los próximos 20 años".³⁸

Pero la organización puede mostrarse comprensiva. Si hay alguien que en verdad desea pertenecer a la familia pero está escaso en recursos, McDonald's contempla la posibilidad de disminuir el monto de la inversión inicial a \$100,000 dls., comprometiéndose el franquiciatario de pagar la cantidad que resta en los próximos años, según los resultados que arroje el negocio. "¿Es un buen negocio? Naturalmente. Si no lo fuera, no tendríamos tantos establecimientos", responde Johnson, [. . .] la inversión suele ser recuperada en un lapso promedio de cinco años cuando el local está ubicado en un mercado virgen --. Este plazo podría ampliarse ligeramente en plazas como Guadalajara o Monterrey, donde la marca ya tiene una presencia importante. En la ciudad de México, el periodo de recuperación suele ser aún mayor, debido al alto costo de los bienes raíces. Así [. . .] si la inversión se paga en cinco años, las utilidades de operación rentabilidad del negocio no podría ser menor a 20% de la inversión (o sea: \$110 000 dólares anuales [. . .])"³⁹

McDonald's de México actualmente emplea un promedio de 7,000 individuos que cocinan, sirven y limpian conforme a rigurosísimos estándares, para satisfacer el gusto de los 20 millones de consumidores que en promedio transitan anualmente por las sucursales del país. McDonald's hace sentir importantes a sus empleados. Cualquier persona que ingresa a la empresa rápidamente se familiariza con los aspectos fundamentales del negocio y actúa con el optimismo que los demás.

³⁸ *Ibíd*, p. 42

³⁹ *Ibíd*, p. 42

En McDonald's la flexibilidad de horarios les viene bien a muchos de los empleados que actualmente estudian, ya que en la organización se trabaja por horas, según le convenga a cada quien. Así, esta organización es compatible con quien cursa una carrera universitaria.

En McDonald's, sin embargo, se paga muy mal a los empleados. En México, los empleados de restaurante cobran apenas \$3.39 pesos la hora. "con un sueldo así, difícilmente ellos mismos podrían ser clientes de McDonald's, ya que lo que ganan en una jornada laboral de ocho horas equivale al precio de un par de McTríos (hamburguesa, papas y refresco). Su situación salarial resulta bastante desventajosa si se le compara con los \$5 dólares que reciben por hora trabajada sus hermanos estadounidenses"⁴⁰

En opinión de Kahan, quien hace 11 años abrió el primer McDonald's en México y quien además es considerado el principal franquiciatario del país, los salarios son competitivos para los niveles mexicanos y no cree que estén por debajo de los salarios que ofrece la competencia. Kahan considera que esta organización ofrece grandes oportunidades de crecimiento, pues según lo muestra la historia, han habido franquiciatarios como el caso de Johnson que luego de ser simples empleados se han convertido en dueños de alguna sucursal.

⁴⁰ *Ibíd*, p. 43

CAPITULO VII

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPÍTULO VII METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. PLANTEAMIENTO DEL HECHO

En el capítulo anterior ya me referí a la presencia de McDonald's en México. En él hablé de sus agresivos planes de expansión en los que aparentemente pasan por alto la aguda competencia que están enfrentando.

Para mantener esta posición tan segura, McDonald's opera con ciertas normas que obligatoriamente deben ser cumplidas por los dueños de las franquicias, distribuidas a lo largo y ancho de la capital Mexicana. Estos valores, "calidad, servicio, limpieza y precios bajos", son un buen aliado de la compañía para dirigir sus esfuerzos hacia sus grupos de interés.

Y los resultados son palpables, actualmente podemos observar cómo las preferencias de los consumidores favorecen a los restaurantes McDonald's, pues aquéllos perciben el gran interés que muestra la compañía por ellos.

En McDonald's se siente gran fanatismo por el servicio. Si se habla con algún cliente acerca de lo que mejor recuerda, casi invariablemente dirá que el haber disfrutado de la calidad del servicio.

Es evidente que McDonald's es una empresa que carga la mano en la dimensión de la calidad. Sus productos fácilmente pueden destruir a la competencia pues están avalados por adecuados sistemas de apoyo: calidad en los ingredientes, capacidad tecnológica, gente capacitada, instalaciones adecuadas; gran eficiencia y voluntad por servir, etc.

Hablar de calidad total en McDonald's, es hablar de uno de los aspectos más decisivos que históricamente han encaminado a la empresa a convertirse en la cadena de restaurantes de comida rápida con más énfasis en satisfacer las necesidades del mercado, y por lo tanto, en una de las más importantes en este rubro.

La organización McDonald's ha evolucionado precisamente como resultado de millares de experimentos que se han hecho en el mundo de los restaurantes. Se ha buscado continuamente una mejor manera de hacer las cosas, y después una mejor manera corregida; y luego, una mejor manera, corregida y vuelta a corregir.

7.2. JUSTIFICACIÓN

En el mundo de los negocios, McDonald's de México está situado entre las empresas sobresalientes obsesionadas por el servicio y la calidad. Es evidente el exceso de servicio que, desde un punto de vista económico, se consideraría disparatado, pero tal impresión se disipa al mirar los resultados financieros de la empresa. Pongamos un ejemplo: para determinar cuánto factura un restaurante McDonald's en México, es posible efectuar un cálculo estimado mediante las variables obtenidas. "Suponiendo que, como indican los directivos, la inversión (unos \$550 000 dólares) se recupera en un promedio de cinco años, se puede establecer que las utilidades operativas anuales mínimas de un restaurante rondan los \$110 000 dólares. Esta cifra, multiplicada por el número de restaurantes que hasta 1995 había en la república (132), daría un beneficio anual de \$14.54 millones de dólares a escala nacional"⁴¹ si lo convertimos a moneda nacional, a una paridad de \$7 pesos

⁴¹ Arcos de puro oro, en: *Expansión*, vol. 27, No. 680, diciembre, 1995

por dólar, la utilidad mínima de operación sería de \$101 millones de pesos, o sea , \$770,000 pesos por cada sucursal (64,166 pesos al mes).

Estos números, para nada despreciables, no dejan de ser mínimos: al dividirlos por el número de consumidores (20 millones aproximadamente), nos daría un beneficio promedio anual de \$5 pesos por cliente, que al 20% de utilidad representaría un consumo mínimo de \$25 pesos por persona, al año.

Por otro lado, en McDonald's se ha respetado durante años un lema que dice: "La calidad le da valor a nuestro trabajo. Calidad en todos nuestros productos, en sus ingredientes, en nuestro servicio, en las instalaciones, en fin, en todo lo que hacemos. En McDonald's la calidad es una norma de trabajo. Sabemos que usted la valora, por eso hacemos de la calidad, nuestro principal compromiso. Calidad, servicio, limpieza. . . esto es valor para McDonald's"⁴²

En el ambiente de McDonald's existe la ciencia que estudia la creación, elaboración y buen servicio de las hamburguesas, denominada "Hamburguerología". Si bien una "hipotética" definición como la anterior aún puede estar ausente de los diccionarios, ello no impide que más de un millón de personas en el mundo día a día trabajen en provecho de este concepto, o que otras tantas le dediquen arduas horas de estudio en serias cátedras universitarias. "Se trata de la ciencia de McDonald's, una empresa que, con su voraz apetito por nuevos mercados, no parece desarrollar ningún complejo al confundir al globo terráqueo con una gigantesca y jugosa Big Mac"⁴³

⁴² En McDonald's, los alimentos se ponen sobre un mantel individual de papel que contiene esta leyenda.

⁴³ Jhonson, ob. cit., p. 36

En esta empresa todas las actividades que se desarrollan parecen estar bien hechas, “cuando explican el éxito de McDonald’s, los expertos en mercadotecnia gozan describiendo las normas y procedimientos estrictos de la compañía, su devoción fanática por la limpieza y el intenso entrenamiento impartido a los propietarios de franquicias en la Universidad de la hamburguesa McDonald’s en Elk Grove, Illinois, (cada persona se gradúa al terminar un bachillerato en hamburguerología y un diplomado en papas fritas)”⁴⁴

A McDonald’s bajo ningún concepto se le pasaría mantener los valores bajo los que opera. A ello le atribuyen su gran importancia. Por el contrario, tiene sus objetivos claros y firmes con los que está profundamente comprometida, y esta empresa refuerza el cumplimiento de estos objetivos por parte de sus franquiciatarios. Es por ello que McDonald’s afirma que ha tenido el mundo para ellos durante 33 años. “La meta es mantener en funcionamiento el <<círculo de los virtuosos>> y mantener la posición de líderes en sus mercados y segmentos. Insistirán en el cumplimiento de estos objetivos sin tomar en consideración el coste a corto plazo de los mismos”⁴⁵. McDonald’s, por ejemplo, retiró la franquicia a París debido a que la empresa que la poseía no cumplía con los niveles de limpieza que la organización exige. Para McDonald’s representaba mucho el riesgo de que la actitud asumida por la organización de París representase una desviación de sus rígidos objetivos.

En McDonald’s la calidad es la primer palabra en su lema “y es así porque calidad es lo que los clientes reciben cada vez que visitan un restaurante de McDonald’s”⁴⁶. Lo que más impresión les causa a los clientes al visitar uno

⁴⁴ Al Ries y Jack Trout, La guerra de la Mercadotecnia, p. 154

⁴⁵ M. Lele, Milind y Jagdish N. Sheth, El cliente es la clave, p. 146

⁴⁶ J. Peters, Thomas y Robert H. Waterman, ob. cit., p. 188

de estos restaurantes, seguramente, es la calidad de los ingredientes. McDonald's siempre utiliza carne de primera. Si las papas están demasiado fritas las tiran. Si hacen agujeros en los panecillos con los pulgares, cosa que ocurre con frecuencia, especialmente a los nuevos empleados cuando se tienen que manejar millares de bollos, los tiran.

En McDonald's se hace también gran énfasis en la limpieza. Nunca hay un momento de reposo. Siempre que sobra tiempo en el establecimiento se dedica a limpiar algo.

7.3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

- 1.- Un programa de Calidad Total garantiza altos niveles competitivos a la organización.**
- 2.- La Calidad Total en todo lo que se hace permite aumentar el grado de satisfacción de la organización y sus grupos de interés.**

7.4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

- 1er. Objetivo general: Medir el grado en que son aplicadas las alternativas de Calidad Total en McDonald's**
- Objetivos específicos:**
- a) Investigar la importancia que para McDonlad's representan los empleados y los consumidores.**
 - b) Detectar el nivel de Calidad de los productos y del servicio.**
- 2do. Objetivo general: Medir el nivel de satisfacción de los empleados en las sucursales McDonald's.**
- 3er. Objetivo general: Medir el nivel de satisfacción de los consumidores en las sucursales McDonald's.**

7.5. DISEÑO DE LA MUESTRA

Para el diseño de la muestra, el primer criterio que debo considerar es determinar quiénes serán los sujetos de estudio, según el planteamiento inicial de la investigación.

En este caso, uno de los objetivos es medir el grado en que son aplicadas las alternativas de Calidad Total en McDonald's, lo más factible entonces será recopilar información directamente de empleados de las oficinas centrales de McDonald's. Otro de los objetivos de la presente investigación es medir el nivel de satisfacción de los empleados, será factible entonces tomar una muestra de empleados de las sucursales de McDonald's. Con el tercer objetivo se intenta medir el nivel de satisfacción que presentan los consumidores, para ello, tomaré una muestra de los consumidores de los productos McDonald's.

De esta forma está dado el primer paso para seleccionar la muestra: he definido la unidad de análisis, que en este caso serán personas (empleados de oficinas centrales, empleados de sucursal y consumidores).

Ahora bien, el primer objetivo planteado en esta investigación nos lleva a una unidad de análisis compuesta por empleados de oficinas centrales. Para ello, como la población es pequeña, se entrevistará por conveniencia al personal de Relaciones Públicas.

En el caso del segundo objetivo, en donde la unidad de análisis se compone de empleados de sucursal, tomaré como muestra sólo un empleado por cada uno de los 45 restaurantes distribuidos en la ciudad de México.

Para el tercer objetivo, en la cual la unidad de análisis está compuesta por consumidores, sería muy ambicioso y prácticamente imposible referirme a poblaciones muy grandes, por esta razón utilizaré el muestreo NO PROBABILISTICO, para el cual he delimitado la población de la siguiente manera:

Todos los consumidores de la ciudad de México de edad entre 20 y 40 años, cuyos ingresos familiares sean de más de uno y hasta seis salarios mínimos, que en el momento de aplicar el cuestionario se hallen consumiendo los productos McDonald's. En esta definición elimino a los consumidores que no viven en la ciudad de México, a aquéllos cuyos ingresos familiares son de cero a un salario mínimo, a quienes tienen ingresos familiares de más de seis salarios mínimos y a quienes no se encuentren consumiendo los productos McDonald's al momento de administrar los cuestionarios.

Hasta el momento he definido la unidad de análisis y determinado las características de la población. Es el momento de referirme al tipo de muestra que utilizaré.

Para el caso de la unidad de análisis compuesta por los empleados de las oficinas centrales, la elección de los integrantes de la muestra se hará por conveniencia, pues si bien es un universo pequeño, conviene entrevistar sólo al personal de Relaciones Públicas.

Para la unidad de análisis compuesta por empleados de sucursal, por conveniencia se escogera a un empleado por sucursal, debido a que se cree que es suficiente para recopilar la información necesaria.

Ahora bien, para la unidad de análisis compuesta por consumidores, conviene construir la muestra utilizando el método de muestreo denominado “por cuotas”. Al utilizar este método pretendo asegurar que la muestra sea representativa al seleccionar los elementos de tal manera que la proporción de los integrantes seleccionados posea ciertas características con la población.

Para elaborar la muestra por cuotas utilizaré las siguientes dos etapas:

1.- Selección de las características de control y determinación de la proporción del universo que tiene cada conjunto o grupo de características. Esta etapa implica la subdivisión de la población o universo en subconjuntos. Este paso ya está superado al seleccionar para las entrevistas a los consumidores de los productos en McDonald’s. Estos subconjuntos se denominan “celdas” y las bases para la estratificación las llamaremos “controles”. Estos controles se han seleccionado sobre las siguientes dos bases:

- a) se estima que están correlacionadas con las características que se van a estudiar; y,
- b) se dispone de una información actualizada con respecto a su distribución en el universo.

Así, en la presente investigación se ha tomado como un “control” el ingreso por familia, el cual deberá estar entre uno y seis salarios mínimos, y como otro “control” la edad de los consumidores, la cual debe estar entre los veinte y los cuarenta años. El resultado de las celdas para el universo estudiado puede ser:

CELDA DE DOS CONTROLES EN UNA MUESTRA POR CUOTAS

INGRESO FAMILIAR (SALARIO MÍNIMO)	EDAD DEL CONSUMIDOR		
	De 20 a 30 años	De 30 a 40 años	T o t a l
De 3 a 6	25%	25%	50%
De 7 a 10	25%	25%	50%
T o t a l	50%	50%	100%

En el universo o población donde tomaré la muestra, el 25% de los consumidores deberá tener entre 20 y 30 años de edad y un ingreso familiar entre 3 y 6 salarios mínimos; otro 25% entre 30 y 40 años de edad con ingresos familiares de 3 a 6 salarios mínimos y así sucesivamente.

- 2.- Repartición de las muestras entre las celdas. Una vez que he establecido las celdas, la siguiente etapa consiste en decidir el tamaño de la muestra por celda. Para la presente investigación he decidido que el tamaño de la muestra sea de 45, es decir, una entrevista por restaurante, pues en la ciudad de México existen actualmente 45 restaurantes McDonald's; la distribución proporcional para cada celda entonces queda de la siguiente forma:

DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR

DE 20 A 30 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 3 A 6 9	(20%)
DE 20 A 30 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 7 A 10 . . . 18	(40%)
DE 30 A 40 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 3 A 6 9	(20%)
DE 30 A 40 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 7 A 10 . . . 9	(20%)

TOTAL DE ENTREVISTAS POR SUCURSAL

DE 20 A 30 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 3 A 6	(EN 9 SUCURSALES)
DE 20 A 30 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 7 A 10	(EN 18 SUCURSALES)
DE 30 A 40 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 3 A 6	(EN 9 SUCURSALES)
DE 30 A 40 AÑOS CON INGRESO FAMILIAR DE 7 A 10	(EN 9 SUCURSALES)
T O T A L	(45) 1POR SUCURSAL

Nota: En ningún caso aplicaré más de un cuestionario por cada sucursal. Primero agotaré los que se aplican a los usuarios de 20 a 30 años con ingresos de 3 a 6 salarios, y luego aplicaré los siguientes, desechando las sucursales ya consideradas en el primer cuestionario.

El gran total de entrevistas a consumidores es 45, que sumadas a las 45 administradas a empleados más la visita a las oficinas centrales da un resultado final de 91 encuestas.

7.6 DISEÑO DE CUESTIONARIOS

Una vez redactados los cuestionarios, los cuales fueron diseñados cuidadosamente atendiendo a las sugerencias presentadas por Roberto Hernández Sampieri en su obra "Metodología de la Investigación", los puse a prueba en forma de cuestionarios piloto. Estos cuestionarios piloto, cuya

finalidad era verificar en base a la información obtenida su fidedignidad, operatividad y validez, fueron administrados experimentalmente a un pequeño grupo de personas y obtuve los siguientes resultados:

Los cuestionarios no carecieron de falta de operatividad ya que utilicé un vocabulario entendido en sentido unívoco, es decir, exactamente con el significado definido por mí. Los cuestionarios sin embargo sí carecieron de falta de fidedignidad pues no me suministraron exactamente los datos que necesitaba para la presente investigación.

En base a lo anterior tuve que hacer ciertas modificaciones y obtuve un nuevo diseño el cual cumplió con las especificaciones metodológicas ya mencionadas para obtener de una muestra grande los resultados que deseaba.

Los cuestionarios definitivos constan de una presentación que hace las veces de portada, y del planteamiento de las preguntas; veamos:

CUESTIONARIO ADMINISTRADO A EMPLEADOS

Buenos días (tardes), estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de los McDonald's

Quisiera pedir tu ayuda para que contestes a unas preguntas que no te quitarán más de 10 minutos, tus respuestas serán absolutamente confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesis profesional. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ATTE. ESTRELLA PÉREZ GONZÁLEZ.

1.- ¿ El salario que percibes cubre tus necesidades básicas ?

SI () NO ()

2.- ¿ Existe capacitación en tu trabajo ?

SI () NO ()

3.- ¿ Qué tipo de incentivos te proporcionan ?

() Empleado del mes () Premio por puntualidad

() Bonos por productividad () Otros _____

4.- ¿ Hay posibilidad de crecimiento personal ?

SI () NO ()

5.- ¿ Qué opinas de la flexibilidad de horarios ?

6.- En general, ¿ te sientes a gusto por trabajar en McDonald's ?

SI () NO ()

CUESTIONARIO ADMINISTRADO A CONSUMIDORES

Buenos días (tardes), el presente cuestionario tiene el propósito de conocer una serie de opiniones que se tienen acerca de la calidad del servicio y de los productos que ofrece McDonald's.

La información que usted nos proporcione será utilizada para elaborar una tesis profesional, por ello, le ruego sea sincero, desde luego no hay preguntas delicadas.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- ¿ Le atendieron rápidamente ?

SI () NO ()

2.- ¿ Considera que los precios son razonables ?

() SI () NO

3.- ¿ Cómo evalúa el trato de los empleados ?

() Bueno () Malo

4.- ¿ Para usted, la calidad de los productos es:

() Buena () Mala

5.- ¿ Ha quedado satisfecho con el servicio recibido ?

() SI () NO

CAPITULO VIII

REPRESENTACION

GRAFICA E

INTERPRETACION

CAPÍTULO VIII REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN

Aún cuando el personal de Relaciones Públicas, los empleados de sucursal y los consumidores elegidos para contestar los cuestionarios presentaron cierta resistencia, se logró administrar las 91 encuestas para recolectar los datos necesarios u así comprobar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

Se presume que la información obtenida comprueba la operatividad y fiabilidad con que fue diseñado el cuestionario definitivo. Con ella puedo evaluar la calidad del servicio, de los productos y el nivel de satisfacción de los empleados y de los consumidores.

Las respuestas de los cuestionarios han sido preparadas para construir una gráfica que represente la frecuencia con la que los entrevistados eligieron cada respuesta.

8.1. UN VISTAZO A LOS EMPLEADOS DE RELACIONES PÚBLICAS

Al visitar estas oficinas ubicadas en la calle de Horacio 1855 esquina Periférico, Polanco, el primer contacto que tuve fue con la señorita Ana María Vallarino, encargada de la oficina de Relaciones públicas. Ella me explicó lo imposible que sería obtener datos de McDonald's y de aplicar cuestionarios pues "la información es confidencial". Sin embargo, mostró flexibilidad y en forma verbal me habló de la calidad en McDonald's, de lo cual pude rescatar lo siguiente:

McDonald's de México se rige por las normas internacionales de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor. El incumplimiento reiterado de estas normas supremas puede originar el despido de los directores de establecimiento o la pérdida de la concesión. En McDonald's de México, como en las establecidas a nivel internacional, existe un equipo de alta dirección con la tarea de inspeccionar personalmente los establecimientos para observar sus condiciones de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor. Las razones por las que McDonald's establece estos estándares son, en primer lugar, asegurarse de que sus productos se vendan de manera tal que maximicen el valor de los mismos antes los consumidores; y, en segundo lugar, desean que todos comprendan (clientes, intermediarios, empleados y accionistas) el nivel de compromiso que tienen con esos valores.

“Sabemos que la calidad de los productos afecta al consumidor en la medida en que “entregue” (o no) un nivel consistente de prestaciones. Así, los clientes de McDonald's esperan que cuando entran a un restaurante van a encontrar la misma calidad en los alimentos, el mismo nivel de servicio, la misma limpieza, no importando la localización del restaurante”.⁴⁷ La calidad entonces, McDonald's la percibe como una función del diseño básico del producto o servicio, del nivel de control que se tiene sobre los elementos que lo integran y de los métodos y procesos de producción utilizados. Se sabe que una pobre calidad destruye la percepción que tienen los consumidores hacia los productos en Mcdonald's.

⁴⁷ Rescatado de una entrevista informal con la señorita Ana María Vallarino, Encargada de la oficina de Relaciones Públicas.

8.1.1. ORIENTACIÓN HACIA LOS CLIENTES EN McDONALD'S

Actualmente todas las empresas son bombardeadas con el mensaje de que la empresa debe estar cercana a sus clientes. Aunque éste es un llamado antiguo existen aún empresas que no le dan la debida importancia a la orientación hacia el mercado, ignorando las exigencias de los consumidores y la preocupación por satisfacerlas.

En cambio, existen otras empresas sobresalientes que deben su éxito al alcance y la intensidad con que sus clientes se inmiscuyen en todos los asuntos de la empresa: ventas, fabricación, investigación, contabilidad. Hacen caso del mensaje tan sencillo que flota en la atmósfera: “todo el éxito de la empresa se basa en lo que llamamos venta, que, al menos momentáneamente, liga a la empresa con el cliente. [. . .] las empresas sobresalientes están realmente cerca de sus clientes. Eso es todo. Otras empresas hablan de ello; las excelentes lo hacen”.⁴⁸

Evidentemente que las empresas que están intensamente orientadas al cliente son más rentables. Esta es la única posibilidad que tenemos de sobresalir a la larga, debemos ser creativos y buscar la forma de que las nuevas generaciones consuman con más entusiasmo nuestros productos o servicios.

Al observar a Mcdonald's y, concretamente, su modo de relacionarse con sus clientes, lo que más me sorprende es su presencia invariable de la obsesión. Esto ocurre característicamente como un exceso de compromiso aparentemente injustificable con alguna forma de calidad, confiabilidad o servicio. Estar orientado al cliente no significa que McDonald's descuide su

rendimiento tecnológico o sus costos. pero sí me parece más impulsada por la orientación directa a los clientes que por la tecnología o por el deseo de producir a bajo costo. En McDonald's "nos parece casi imposible encontrar defectos { . . . } en su capacidad para servir a los clientes con distinción y calidad invariables".⁴⁹

En McDonald's, el servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias para ganar la lealtad del cliente y el crecimiento (y mantenimiento) a largo plazo del flujo de ingresos.

En McDonald's los clientes verdaderamente son considerados un pilar importante es la estrategia de crecimiento. Los altos directivos están conscientes de que, para conservarlos, hay que atender a sus nuevos deseos y tratar de satisfacerlos. Ya lo apunta Paul B. Brown⁵⁰ en su obra: *Jugadas Maestras*: "El secreto para conservar a los clientes { . . . } es reconocer que los gustos cambian. Las personas que hoy comen hamburguesas, pueden ser vegetarianas mañana. Pero eso no tiene por que ser un problema si los cambios se detectan a tiempo. Y la mejor manera de hacerlo es hablar con las personas a quienes se desea atraer, y reconocer que lo que ayer dio buen resultado quizás mañana no sirva".

⁴⁸ J. Peters, Thomas y Robert H. Waterman. ob. cit., p. 173

⁴⁹ *Ibíd*, p. 206

⁵⁰ B. Brown, Paul, *Jugadas Maestras*, p. 163

8.2. UN VISTAZO A LOS EMPLEADOS DE McDONALD'S

Las respuestas a las preguntas administradas a consumidores arrojan la siguiente información:

En la primer pregunta, la cual se refiere a si el salario que perciben es suficiente para cubrir sus necesidades básicas, podemos observar que la gran mayoría cree que los \$3.30 que perciben por hora es suficiente para comprar lo necesario. Sólo 18 de 45 personas que contestaron a esta pregunta creen que la vida es cara para enfrentarla con ese salario y que deberían empatarlo con el salario que perciben sus hermanos norteamericanos (ellos perciben 5 dólares por hora).

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
62.2	28 de 45	SI
37.7	17 de 45	NO

Las respuesta a la segunda pregunta nos muestran la preocupación que tiene McDonald's por mantener a sus empleados capacitados, para desempeñar sus labores con más entusiasmo y seguridad. La capacitación se proporciona en el momento que se requiere para todos los empleados, de esta forma se facilita la realización de las tareas y se logra la especialización.

En el momento que un empleado cambia de estación de trabajo, se le apoya con un programa específico para esa tarea y se le supervisa constantemente hasta que logre su adaptación.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
100	45 de 45	SI
0	0 de 45	NO

McDonald's es una empresa que otorga incentivos mínimos a sus empleados. Hasta hace un mes se daban los bonos por productividad pero ya no existen en esta empresa. Hoy no se dan incentivos económicos, sólo el premio al "empleado del mes" que consiste en una comida gratis para el empleado y su familia y la presencia de su foto en el cuadro de reconocimiento durante el mes que fue premiado.

Sin embargo, aún cuando 34 personas afirmaron que existe el empleado del mes, otras 11 citaron la presencia del bono por productividad. Seguramente no están enteradas que ya no se otorga.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
75.5	34 de 45	Empleado del mes
24.4	11 de 45	Bonos por productividad
0	0 DE 45	Premio por puntualidad
0	0 DE 45	Otros

Pero la escasez de incentivos no es un problema en McDonald's, lo podemos olvidar al pensar en las extraordinarias posibilidades de crecimiento que existen. Según la historia de la empresa lo demuestra, Johnson comenzó limpiando mesas y al paso del tiempo logró estar a la cabeza de la segunda red de restaurantes más importante de América Latina (la primera en Brasil). Y su caso no es excepcional, muchos de los grandes directivos de la compañía, incluido su actual presidente mundial, Fred Turner, empezaron friendo papas, atendiendo la parrilla o trapeando suelos. Todo esto lo saben los empleados de McDonald's, por ello laboran con interés de conocer más acerca de la compañía y dando todo a favor de la misma. Las respuestas a la cuarta pregunta coinciden con estos argumentos:

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
100	45 de 45	SI
0	0 de 45	NO

En McDonald's existen empleados que estudian y trabajan como empleados en alguna sucursal. Para ellos la flexibilidad de horarios les viene bien, ya que en la organización se trabaja por horas, según le convenga a cada quien. Así, esta empresa es perfectamente compatible con quien sigue cursando su bachillerato o su carrera universitaria. Las respuestas acerca de la flexibilidad de horarios construyen la siguiente gráfica:

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
88.8	40 de 45	Compatible con otras actividades
11.1	5 de 45	Excelente

Se presume que un porcentaje importante de los empleados de McDonald's están conformes con su trabajo. Esta empresa ofrece un salario "competitivo" para los niveles mexicanos. No están por debajo de sus competidores en este rubro. Además, esta organización enfatiza en los programas de capacitación y ofrece grandes oportunidades para crecer. Se les nota a los empleados satisfechos, aunque cansados luego de unas horas de trabajo pues "la chamba es dura".

Para el caso de la quinta pregunta, la totalidad de las entrevistas tienen circulada la respuesta si, la cual me convence de lo ventajoso que resultaría ser empleado de McDonald's.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
100	45 de 45	SI
0	0 de 45	NO

8.3. UN VISTAZO A LOS CONSUMIDORES DE McDONALD'S

Enseguida analizaremos las opiniones que emitieron los consumidores acerca de McDonald's.

¿ Cuánto tiempo soportaría esperar sus alimentos un consumidor que constantemente está bombardeado por publicidad que presume de rapidez ? No mucho, seguramente.

En McDonald's se intenta ser eficiente, aunque algunas veces resulte prácticamente imposible por el número de consumidores que se aglutinan en momentos. Sin embargo, esa idea se mantiene viva y cuando no lo logran, los empleados piden una disculpa con una sonrisa dibujada en su rostro. En el caso de la primer pregunta, 28 de 45 encuestados fueron atendidos con rapidez, los 17 restantes en este caso no fueron favorecidos.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
62.2	28 de 45	SI
37.7	17de 45	NO

En McDonald's una de las normas con que operan es mantener precios bajos pues resulta una buena estrategia para conquistar otros prospectos de clientes. ¿ Qué nos demuestra entonces la frecuencia de respuestas a la segunda pregunta ?, que muchas personas no creen que esta norma se esté cumpliendo. Aunque las respuestas afirmativas superan a las negativas, sólo es en un porcentaje mínimo, entendemos pues que un porcentaje significativo presenta cierta inconformidad por la fijación de precios a los productos McDonald's.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
57.7	26 de 45	SI
42.2	19de 45	NO

Ya hablamos de lo importante que los empleados son para la organización y de lo indispensable que resultan los programas de capacitación para crear una imagen exclusiva en la mente del consumidor. Todo esto lo percibe el cliente pues han evaluado el trato de los empleados competente y suficiente para convencerlos de hacer visitas más seguidas a McDonald's.

Aunque en este caso la respuesta afirmativa no gana la totalidad de las respuestas, sí fue un porcentaje importante el que incidió en su favor, 42 de 45 entrevistados evalúan el trato de los empleados competente.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
93.3	42 de 45	Bueno
6.6	3 de 45	Malo

En relación a la calidad con que son elaborados los productos McDonald's, la mayoría de los consumidores elegidos para responder el cuestionario lo perciben adecuada.

Aunque ellos realmente no conocen la calidad de los ingredientes, o la limpieza con que son elaborados los productos, confían en la promesa de la compañía de ofrecer productos elaborados con materia prima de primera calidad. Además los consumidores hemos desarrollado la capacidad para determinar la calidad de un producto con sólo verlo o probarlo, y si nos parece incompetente, simplemente dejamos de comprarlo.

En McDonald's los consumidores creen en su gran mayoría que la calidad es buena, y las respuestas a la pregunta correspondiente lo demuestran:

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
80	36 de 45	Buena
20	9 de 45	Mala

El gran número de personas que cotidianamente visitan los restaurantes McDonald's demuestra que en veces anteriores han quedado satisfechos con el servicio recibido y que por ello han regresado a consumir sus productos. En mi argumento anterior, comparado con la frecuencia de respuestas a la última pregunta administrada a los consumidores, no me alejo de la realidad, pues el 80% de los consumidores encuestados afirmaron haber quedado satisfechos con el servicio recibido y sólo el 20% negaron lo anterior y se negaron a explicar las causas.

PORCENTAJE	FRECUENCIA	RESPUESTAS
80	36 de 45	SI
20	9 de 45	NO

CONCLUSIONES

Según la información recopilada a través de la investigación documental y de las opiniones emitidas por los integrantes de la muestra, seleccionados para responder las encuestas, he llegado a la conclusión que las hipótesis planteadas para esta investigación han sido comprobadas.

Por un lado, resulta lógico pensar que los consumidores de los productos McDonald's acuden a estos restaurantes para satisfacer una determinada necesidad. Es por lo tanto responsabilidad de la organización procurar cubrirla en forma adecuada para asegurar que el cliente vuelva a consumir sus productos. Y así lo han hecho, su acelerada expansión lo demuestra, la opinión de los entrevistados también, y la evidente rigidez de sus normas.

En la medida que esta compañía demuestre su gran capacidad por definir los planes de acción y los objetivos orientados a satisfacer a sus empleados y a sus consumidores, en esa medida éstos verán cubiertas sus necesidades y no buscarán nuevas formas de hacerlo, y aquéllos desempeñarán con entusiasmo sus labores en favor de su crecimiento personal y de la organización en su conjunto.

En el análisis de las respuestas proporcionados por los empleados, no damos cuenta que viven conformes con las condiciones en que laboran.

Es evidente la gran preocupación por mantener contentos a los empleados, es evidente el interés por ganar nuevos clientes con estas actitudes, es evidente además lo ambicioso de sus planes de expansión.

Se presume, por otro lado, que la organización cuenta con altos niveles competitivos resultado de la adecuada aplicación de las alternativas de Calidad total, entre otras cosas, sin duda.

Ya se han apuntado las formas como se aplica la Calidad Total al interior de la empresa McDonald's, ya se discutió el nivel de satisfacción que presentan los empleados y los consumidores, es el momento de decir que, los resultados por la práctica de estas alternativas son palpables y le dan una imagen nueva y prestigio a estos restaurantes; y los convierte en lugares reconocidos por los ciudadanos y aseguran además, una tendencia uniforme de crecimiento.

Se estima que las hipótesis planteadas fueron comprobadas con un grado de probabilidad muy alto, incluso a medida que redactaba e investigaba veía el camino seguro para llegar a estas conclusiones.

La frecuencia de respuestas a los cuestionarios, las opiniones verbales de los empleados de Relaciones Públicas, de los empleados de sucursal y de los consumidores, así como la información que recopilé para fundamentar la justificación de esta investigación le dan un peso probabilístico considerable a la comprobación de mis hipótesis.

Resulta cierto que, al considerar la Calidad Total en todo lo que se hace, estaremos pensando en función de nuestros clientes y no padeceremos de amenazas de la competencia, consecuentemente mantendremos clientes satisfechos.

Con relación a los objetivos planteados para este trabajo, considero que todos ellos han sido alcanzados.

En primer lugar, refiriéndome al primer objetivo general y sus específicos, se nota que los empleados juegan un papel importante en el desempeño global de McDonald's, es por ello que se busca mantenerlos satisfechos con su trabajo. y no se diga los consumidores, todas las actividades se desarrollan con interés sólo para satisfacerlos a ellos, nada más.

Por otro lado, la calidad con que se produce en McDonald's a la vista es buena, si la gente repite su visita, este es un factor decisivo.

En suma, tanto los empleados como los consumidores viven a gusto por tener algo que ver con McDonald's, y la empresa vive contenta produciendo con calidad pero considerando su gente y la importancia que representa para una gran expansión, el consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad, CECSA, 1a. ed., México, 1992, pp. 121
- Acosta, Carlos y Fernando Ortega Pizarro, Lo que era una <<oportunidad histórica>> ahora sólo es <<un paso más en nuestra estrategia>>, en: Proceso, No. 755, Abril 22, México, 1991.
- Al Ries y Jack Trout, La Guerra de la Mercadotecnia, Mc Graw Hill, 1a. ed., México, 1986.
- Arcos de Puro Oro, en: Expansión; vol. 27, No. 680, diciembre, 1995
- B. Brown, Paul. Jugadas Maestras, Norma, México, 1989.
- Bennis Warren, G., Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, 1973.
- F. Love, John. McDonald's, La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo, 4a. reimp., México, 1994.
- Fernández Nuñez, Joaquín. El hermano mayor, en: Expansión, vol. 27, No. 680, diciembre, 1995.
- Herbert F., Holtje. Mercadotecnia, teoría y 350 problemas resueltos, Mc Graw Hill, 1a. ed., México, 1982.
- Hernández Sampieri, Roberto, et all. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 1er. de., México, 1991.
- Johnson, "Las ventajas de una organización mundial", en: Expansión, Vol. 27 No. 680, diciembre, 1995.

Karatsu, Hajime, La Calidad Total desde el Punto de Vista Japonés, en: *Emprendedores*, Vol. 9, No. 33, Mayo-Junio, 1995.

Martínez García, Macrina, et. all., Calidad Total y Recursos Humanos, Tesina, México, 1991.

Mckenna, Regis. Marketing de relaciones. Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes, Ediciones Paidós, 1a. ed., México, 1994.

M. Lele, Milind y Jagdish N. Sheth, El Cliente es la Clave, Díaz de Santos, México, 1989.

Münch, Lourdes, Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total, Trillas, 1a. reimp. México, 1994.

Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman Jr. En Busca de la Excelencia, 29a. de., Lasser Press Mexicana, S.A., México, 1984.

Picazo Maríquez, Luis Rubén. Ingeniería de Servicios, Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas, sustanciables y sostenibles, Mc Graw Hill, 6a. de., México, 1992.

Una Papa con Catsup, en: *Expansión*, Vol. 27, No. 680, diciembre, 1995.