



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

PROCESO DE CALIDAD



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

INDICE

Introducción.....	3
Del Autor.....	4
Objetivos del documento.....	5
1. ¿Qué es la calidad?	6
2. Principios de la calidad	8
3. El proceso de la calidad	17
4. Beneficios de la calidad: el aseguramiento	21
5. Barreras para la gestión de la calidad	25



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

INTRODUCCION

El presente manual que el CENECOOP R.L. pone a disposición de todos los cooperativistas pretende abordar el tema de la calidad, pero desde una perspectiva integral, esto quiere decir que el tema se analiza no de una forma aislada, sino que por el contrario se desarrolla viéndolo en forma total: clientes internos y externos, proveedores internos y externos, cultura organizacional, liderazgo, planificación y entorno.

La calidad como factor clave de la competitividad actual, se ve de forma inherente al mismo. Para ello, se toman en cuenta todos los aspectos que condicionan e influyen en la competitividad de una organización. En esta labor contribuyen los controles de calidad, su aseguramiento y su gestión.

De igual manera, se insiste, y en ello hay un alto compromiso del CENECOOP R.L., en que la calidad requiere de toda una estrategia de capacitación basada en el aprendizaje y en los resultados de lo aprendido. Solo de esta manera se puede llegar a la mejora continua en las organizaciones cooperativas.

Sin duda alguna el tema de la calidad será de gran beneficio para todos los cooperativistas, hombres y mujeres que al capacitarse en estos temas mejoran también su calidad personal; pues cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una cooperativa se perciben importantes avances positivos, los departamentos y unidades producen calidad de acuerdo a los clientes (usuarios y asociados).

La calidad en todas las áreas de una cooperativa, lleva hacia una cultura organizacional donde todas las personas que la integran mantienen satisfechos a los clientes, asociados y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y sociales, con el consiguiente aumento en la productividad y el impacto social de la cooperativa, así como mejores resultados financieros, una imagen organizacional respetada y un próspero futuro.

Por ello, el manual que se pone a disposición de todos y todas, no pretende agotar el tema de la calidad, sino por el contrario abrir camino para que en algunas cooperativas el tema se convierta en un objetivo de desarrollo organizacional y asociativo.

Stéfano Arias Ocampo
Gerente



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

DEL AUTOR

Adrián Moya Córdoba, profesor de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Nacional. Graduado en las áreas de Relaciones Internacionales, con una Maestría en Negocios Internacionales.

Posee estudios de post – grado en la Universidad Internacional de la Florida (Miami, Estados Unidos), en la Fundación Getulio Vargas (Río de Janeiro, Brasil) y en el Centro de Estudios Estratégicos (Washington, Estados Unidos).

Se ha desempeñado en organizaciones como el Centro Nacional de Exportaciones e Inversiones CENPRO – hoy Procomer), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), así como asesor y consultor de empresas, instituciones y organizaciones tanto a nivel nacional como internacional.

J. Gerardo Solís Sequeira, M.B.A
Director Académico



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

1. Desarrollar en todos los participantes el conocimiento básico acerca de la calidad, y su importancia dentro de una organización cooperativa.
2. Conocer los principios de la calidad y la forma de cómo se enfocan y se desarrollan en una organización.
3. Estudiar la manera como se diseña y se implementa un proceso de calidad así como la forma aplicar los controles necesarios para su sostenimiento.
4. Analizar los beneficios que una organización obtiene al desarrollar un sistema de calidad, sobre todo en el área del aseguramiento.
5. Presentar analíticamente las principales barreras que obstaculizan la implementación y los resultados de la gestión de la calidad dentro de una organización.

1. ¿QUÉ ES LA CALIDAD?



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La *Calidad Total* es la fase más evolucionada dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de *Control de Calidad*, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a los procesos de producción.

Posteriormente nace el *Aseguramiento de la Calidad*, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como *Calidad Total*, un sistema de gestión organizacional íntimamente relacionado con el concepto de *Mejora Continua*.

Las bases fundamentales de todo sistema que tenga como objetivo la implementación de un proceso de gestión de la calidad son los siguientes:

- a. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos (empleados, asociados, directores, entre otros) como externos (proveedores, asesores, funcionarios públicos, funcionarios de entidades cooperativas, entre otros)
- b. Desarrollo de un proceso de *Mejora Continua* en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la organización cooperativa.
- c. Total compromiso e involucramiento de la alta dirección (Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación), y un liderazgo activo de todo el equipo gerencial y administrativo.
- d. Participación de todos los miembros de la cooperativa y fomento del trabajo en equipo a nivel organizacional hacia una gestión enfocada hacia la Calidad Total.
- e. Identificación y evaluación de todos los procesos claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales (áreas de no calidad) que esconden y entorpecen dichos procesos.
- f. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre la gestión, y un efectivo dominio de la información clave de la organización.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

De lo anterior se deriva que la filosofía de la *Calidad Total* proporciona una concepción global que fomenta la *Mejora Continua* en la organización cooperativa y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Esta manera de hacer las cosas se puede definir del siguiente modo: *Gestión* (los cuerpos directivos, gerencia y administración de la cooperativa están totalmente comprometido) *de la Calidad* (los requerimientos de los clientes internos y externos son estudiados, comprendidos y asumidos exactamente) *Total* (todo miembro de la cooperativa está involucrado, incluso el cliente externo, cuando esto sea posible).

Varios de los especialistas a nivel mundial han concluido en varios niveles de análisis conceptual sobre la calidad:

Para *Edwards Deming* la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.

Joseph M. Juran concibe la calidad como aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción.

En el caso de *Philip B. Crosby*, este define calidad como conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

John Bank resume las anteriores sugerencias y conceptualiza la calidad como satisfacer plenamente los requerimientos convenidos del cliente al menor costo



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

interno posible. En este sentido, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todos los procesos.

La importancia de la calidad se traduce en una serie de beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas buscando la satisfacción de los clientes. Estos beneficios se pueden resumir en los siguientes puntos:

a. Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, un ahorro de tiempo y recursos que se pueden utilizar para innovar nuevos productos, mejorar los sistemas de producción o de atención al usuario.

b. Disminución en los precios.

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, la reducción en los reprocesos, menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor, beneficiando de esta manera a los clientes internos y externos.

c. Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce un valor agregado creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.

d. Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa cooperativa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una



EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

fidelidad por parte de los consumidores, tengan estos la condición de asociados o no.

e. Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización, cumpliendo así con uno de los objetivos socio – económicos de las empresas cooperativas.

Se deriva entonces, que los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes: Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el limite.

2. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Para comprender la calidad es importante conocer a los líderes del pensamiento y creadores de los diferentes principios que la sustentan, así como el entorno dentro del cual desarrollaron su visión de cómo la calidad debe ser conceptualizada. El impacto de sus principios, filosofías y conceptos ayudó a reconstruir la manera de administrar, dirigir y poner a producir las organizaciones, dentro de las cuales las cooperativas no han quedado excluidas.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

2.1. William Edwards Deming

William Edwards Deming (1900-1993) fue un estadístico estadounidense que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, en 1927 conoció al Dr. Shewhart, con el que trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford.

En el verano de 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad. Ese mismo año, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (UCIJ) instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios.

Sus principales aportes están direccionados en dos orientaciones; los llamados “14 puntos de Deming” y las “07 enfermedades mortales de las empresas”:

a. Los 14 puntos de Deming:

- *Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.*
- *Adoptar la nueva filosofía, en la cual la ineficiencia, el servicio antipático, los errores y el negativismo sean inaceptables. Se está frente a una nueva era económica y quienes dirigen las cooperativas deben ser conscientes del reto que implica esta nueva filosofía, para ello deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.*
- *Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.*
- *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio únicamente. Procurar alianzas con pocos o un sólo proveedor para cualquier insumo o servicio, con una relación estructural a largo plazo de lealtad y confianza.*
- *Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicio. La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está*



EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

obligada continuamente a buscar nuevas maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

- *Instituir la capacitación mediante métodos modernos de enseñanza y aprendizaje.* Es de vital importancia la actualización de conocimientos y mejora de destrezas para aprovechar al máximo tanto maquinas, herramientas, materias primas y sobre todo el recurso humano.
- *Desarrollar el liderazgo.* El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas para que hagan cada vez mejor su trabajo. La función supervisora de la dirección necesita una revisión así como la supervisión de los operarios.
- *Eliminar el temor,* para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.
- *Derribar las barreras que hay entre las áreas de trabajo o departamentos.* Muchas veces las unidades dentro de una organización tienen metas u objetivos que chocan entre sí, fomentando con ello la división y la poca integración.
- *Eliminar los lemas, las exhortaciones y metas ambiguas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.* Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
- *Eliminar el énfasis en la gestión por números,* pues las personas por conservar su empleo, cumple la cuota a cualquier costo sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.
- *Romper las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.* En este sentido se deben facilitar los procesos de trabajo y no agregarle más obstáculos y limitantes.
- *Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.* El enriquecimiento del conocimiento en el personal será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la organización.
- *Tomar decisiones* para llevar a cabo la transformación que la organización necesita en materia de calidad, sobre la base de los trece puntos anteriores. La transformación es tarea de todos, es decir, el esfuerzo debe involucrar a todos sin excepción.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

b. Las 07 enfermedades mortales:

- La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.
- El énfasis en las utilidades a corto plazo, afectando negativamente la permanencia en el mercado y las utilidades a largo plazo.
- Las evaluaciones cuantitativas de desempeño individual, que afectan el trabajo en equipo y crean rivalidades personales entre los miembros de una misma organización; así como feudos en pugna constante los unos contra los otros.
- La movilidad de la alta dirección, que impide las acciones para la permanencia de la organización en un determinado negocio a largo plazo.
- Administrar la compañía basándose sólo en las cifras visibles.
- Los costos médicos excesivos, que denotan que algo no está funcionando como debiera.
- Los altos costos de garantía de operación, trámites y transacciones.

2.2. Joseph M. Juran

Joseph M. Juran, ingeniero, abogado y asesor rumano, nacionalizado estadounidense que inició sus seminarios administrativos en Japón en 1954. La filosofía de Juran se basa en sus famosos 10 pasos de la calidad y en la llamada "Trilogía de Juran".

a. Los 10 pasos de la calidad:

- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento de la calidad.
- Establecer metas para la mejora continua.
- Crear una organización para lograr las metas: establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos y escoger facilitadores.
- Proporcionar entrenamiento a todos dentro de la organización.
- Ejecutar proyectos para resolver problemas.
- Informar sobre el progreso.
- Otorgar reconocimientos.
- Comunicar los resultados.
- Mantener un registro de los resultados.
- Incorporar mejoras anuales a los sistemas y procesos de la organización y con ello mantener el impulso inicial de la calidad.

b. "Trilogía de Juran":

b.1. Planificación de la calidad.

- Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Definir quiénes son los clientes.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características del producto o servicio que responden a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- Transferir los planes resultantes a los niveles operativos de la organización.

b.2. Control de calidad.

- El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad.
- Evaluar el comportamiento real de los niveles de calidad.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- Actuar sobre las diferencias entre lo que se quiere y se obtiene.

b.3. Mejora de la calidad.

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.
- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos cumplan los objetivos y metas fijadas en materia de calidad, por medio del diagnóstico de las causas de los problemas, para luego se discuta el establecimiento de una solución y además se establezcan los respectivos controles para mantener los beneficios de la mejora.

2.3. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO.

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor "Diagrama de Ishikawa", así como la estructuración de los círculos de calidad tal como funcionan en Japón. La filosofía de Ishikawa se basa en 05 puntos:

- Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo.
- Orientación hacia las necesidades del cliente.
- El proceso siguiente es el cliente. La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- Respeto a la humanidad. Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.
- Administración interfuncional. Se deben contar con comités interfuncionales de apoyo, para suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones eficientes y eficaces en toda la organización y además hace posible el desarrollo integral de la garantía de calidad.

Para implementar en la organización los anteriores 05 principios vinculados a la calidad, Ishikawa propone una lista de acciones a desarrollar, que son las siguientes:

- El cliente es lo más importante.
- Hay que prevenir, no corregir.
- Reducir costos y desperdicios en general.
- Resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad.
- Participación e involucramiento de todos los miembros.
- Hay que trabajar en equipo.
- Medir resultados.
- Dar reconocimientos.
- Se requiere el compromiso y el apoyo de la alta dirección.
- Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivos e intensos.
- Crear conciencia de la necesidad de la calidad y la mejora continua.
- Tener un proceso y herramienta para el mejoramiento permanente.

2.4. Philip B. Crosby

Crosby es presidente de su compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park, Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de control de calidad en la empresa "International Telephone and Telegraph".

Es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos" y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber.

Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos.

Explica además que existen cinco supuestos erróneos que tienen los niveles directivos en las organizaciones y que hacen fracasar sus programas de calidad:

- Creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos.
- La calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión. La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos.
- Creer que existe una "economía" de la calidad. Cabe recordar que siempre es más barato hacer las cosas a la primera, o desde el principio y hasta el final.
- Todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial aquellos del área de producción.
- La calidad se origina en el departamento de calidad. El departamento de calidad tiene una función de orientación y supervisión, no debe hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminarán sus malas costumbres.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos y estén comprometidas.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la organización y para lograr este cambio, Crosby propone cuatro principios:

- **Calidad se define al cumplir con los requisitos:** Todos los miembros de la organización deben estar conscientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez.
- **La base del sistema de calidad es la prevención:** Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.
- **El estándar de realización es cero defectos:** Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien a la primera vez, esto implica hacer lo acordado en el momento acordado.
- **La medida de la calidad es el precio del cumplimiento:** Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización es el grado en que la gente en la organización cumple con lo establecido en los estándares.

Paralelamente a los cuatro principios de calidad, Crosby establece un proceso de mejoramiento de la calidad en catorce pasos:

- I. **Compromiso de la dirección a mejorar la calidad:** La dirección debe ejercer el liderazgo para implementar todo un proceso de calidad, si no es así los empleados no van a tener el compromiso necesario para lograrlo por sí solos.
- II. **Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad:** Se integran equipos cuyo propósito es guiar el proceso y promover su evolución, comprometidos con la meta de calidad.
- III. **Medición de la calidad:** Periódicamente revisar con los clientes si estamos cumpliendo con sus especificaciones y expectativas, para poder mejorar la calidad proporcionada.
- IV. **Determinación y evaluación del costo de la calidad:** Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.
- V. **Crear conciencia sobre la calidad:** A todo el personal por medio de comunicaciones formales, se le debe informar de lo que cuesta hacer mal las cosas y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- VI. *Acción correctiva*: constituir juntas o comités de supervisión para corregir las observaciones que surgen de las evaluaciones o de datos de prevención.
- VII. *Planeación del programa cero defectos*: Elaborar un plan de desarrollo social de la calidad, en el cual participaran representantes de los clientes, de especialistas, de las comunidades y de los empleados.
- VIII. *Educación multidisciplinaria a todo el personal*: La capacitación continua es esencial para desarrollar en todos los empleados una conciencia y compromiso hacia la calidad, y crear de esta manera una cultura organizacional de “cero defectos”.
- IX. *Día cero defectos*: Consiste en llevar a cabo lo planificado por la organización en el que ningún proceso o actividad tendrá defectos.
- X. *Fijar metas*: Se realiza después de determinar y obtener mediciones específicas y cuantificables de 30, 60 y 90 días.
- XI. *Eliminar las causas de error*: Solicitar al personal que señale los problemas que existen dentro de sus procesos y actividades para resolver las causas potenciales o actuales de error.
- XII. *Reconocimiento*: Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como modelos de calidad.
- XIII. *Consejos de calidad*: Constituir consejos o comités de empleados enfocados exclusivamente en el tema de la calidad, con el objetivo de que exista retroalimentación y de esta manera se logre alcanzar y mantener una cultura “cero defectos”.
- XIV. *Repetir todo el proceso*: En el momento en que sea alcanzada cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad de la organización debe transferir a todos los empleados sus responsabilidades con la calidad, para que de esta manera la calidad sea un asunto de todos.

3. EL PROCESO DE LA CALIDAD

La base fundamental de todo sistema de calidad es que el diseño de los productos y servicios debe ajustarse a las necesidades, deseos, expectativas y exigencias del cliente, tomando en consideración que en la definición de esas necesidades interviene aspectos culturales, sociales, económicos y geográficos.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Por ello las organizaciones deben conocer quiénes son sus clientes para adaptar su oferta productiva en términos de mercado y en función de las normas vigentes.

Estos aspectos impulsan la mejora continua de los productos y servicios, así como de todos los procesos que implican su diseño, producción y distribución, por ello hoy se habla de que gran parte de la calidad nace en el mercado, en la mente del consumidor y no en las ideas que el fabricante, productor u oferente tenga.

Así lo que se busca es administrar el proceso productivo centrando la atención en la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta las diferencias culturales y otros factores productivos asociados a la sostenibilidad.

Es decir, la calidad total resulta de la combinación de numerosos factores y elementos para procurar satisfacer las necesidades del cliente. Así, desde la óptica de la organización, la calidad total involucra una serie de variables que permiten colocar en manos del cliente el bien o servicio que éste espera recibir.

Pero no se trata solo de crear un producto de calidad o un servicio que satisfaga las necesidades del cliente, sino de conservarlo y mejorarlo para mantenerlo en el mercado por largo tiempo.

A partir de la atención brindada a esos aspectos durante el proceso productivo y el diseño de los bienes, se trata de analizar los distintos componentes del producto, teniendo en cuenta sus características y las de sus consumidores finales.



EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

Como se indicó antes, esto quiere decir que calidad total se alcanza cuando el producto o servicio llega a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Percepción de calidad del producto o servicio:**
Un factor estratégico, pues responde a la percepción que el cliente tiene de la oferta de productos y servicios que se le está presentando. Si el cliente percibe que el bien ofrecido es de “mala calidad”, esta imagen mental será cierta para él, aunque en realidad esto no sea cierto.
- **Precio justo:**
Eliminando los costos de la “no calidad” que lo que agregan es ineficiencia al proceso del producto y de los canales de distribución, se supone que el precio resultante va a ser menor, y en este sentido no solo se beneficia la organización sino también el consumidor final, pues va a adquirir un producto de óptima calidad a un menor precio.
- **Servicio en menor tiempo:**
En las circunstancias actuales el tiempo se ha tornado en un factor productivo que dependiendo como se maneje puede agregar o quitar competitividad a una organización; pues no se trata solo de llevar el bien o servicio al consumidor en términos de calidad y precio, sino de brindárselo en el momento que éste lo necesita.

La combinación de esos elementos le ofrece al cliente seguridad y confiabilidad tanto respecto del producto o servicio como de la organización que lo ofrece.

Como se ha indicado, la calidad trata de un proceso y no de decisiones aisladas; por ello se habla de un sistema dentro del cual intervienen una serie de componentes conceptuales, los cuales se presentan en el siguiente modelo, y en la Tabla No1 que le sigue:



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

COMPONENTES CONCEPTUALES DE LA CALIDAD TOTAL PARA LA ORGANIZACIÓN

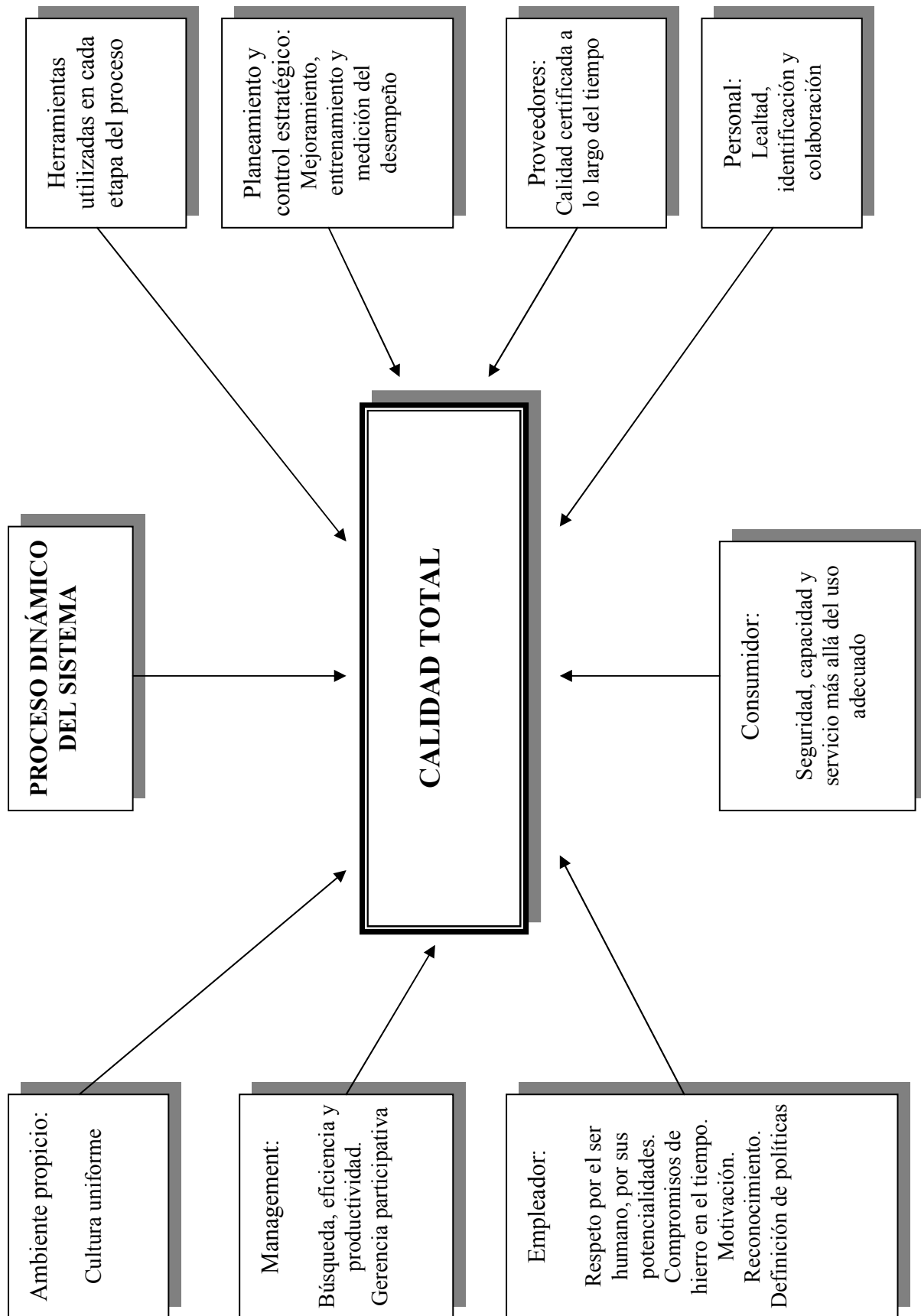




Tabla No. 1
PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

No.	Etapa	Consideraciones
1	Identificar los clientes	Los clientes pueden ser internos como externos, en ambos casos es condición primordial precisar cuál o cuáles son los clientes. En este sentido es necesario conocer y predecir sus necesidades, deseos, expectativas y exigencias.
2	Precisar los requerimientos que exige y valore el cliente	Debe otorgársele a esta etapa el tiempo y la importancia que en verdad tiene, cual es comprender los valores y necesidades que exige el cliente para así entender el significado y los beneficios que justifican los requerimientos.
3	Traducir los requerimientos de los clientes en especificaciones	Como el objetivo es igualar o bien superar los requerimientos exigidos es necesario saber escuchar y comprender, sin omitir ni simplificar dichos requerimientos, para evitar un diseño equívoco. Por tal motivo se debe revisar si las especificaciones comprendidas satisfacen los requerimientos exigidos. Dichos requerimientos se convierten en objetivos de lo que debe hacerse, los cuales deben ser medibles para su mejoramiento continuo.
4	Determinar los factores o parámetros de diseños clave	A partir de la interacción entre organización y clientes o bien entre proveedor y cliente interno, deberá necesariamente conocer cuáles son los factores claves del servicio/producto a prestar.
5	Estructurar un plan de trabajo para implementar requerimientos	Dicho plan contemplará entre otros aspectos: recursos, secuencia de las actividades, responsabilidad, tiempos y demás contenidos descriptos en la implementación para la prevención en la administración de procesos.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

6	Definir las medidas de desempeño o puntos del control del proceso	Dichas medidas se deben definir en términos de percepción, manejo de obstáculos, en seguridad y en velocidad de respuesta. Lo cual exige desarrollar un sistema de medición: sencillo, comprensible, ágil, oportuno, periódico y objetivo, que refleje los requerimientos del cliente.
7	Verificación de la comprensión del proceso completo	Cada integrante es parte de un proceso, a tal fin debe revisarse la comprensión, capacidad y aceptación del diseño establecido, con el fin de realizar los ajustes correspondientes, para controlar o prevenir el resultado del proceso total.
8	Evaluación de los resultados alcanzados	Al medir se podrá conocer el progreso alcanzado y así mejorar la eficiencia y la productividad organizativa.
9	Mejorar y hacer cambios en el proceso de la calidad.	Identificar e implementar los cambios para que el proceso evolucione en términos de efectividad, eficiencia y productividad, y luego realimentar en la etapa que permita mejorar la calidad de los procesos.

Lo que hay que tener presente en todo momento es que para alcanzar la calidad total e incorporar las normas vigentes se requiere información sobre lo que el cliente necesita, así como conocer los requerimientos que se están exigiendo en los mercados; solo así la organización estará en el camino correcto para diseñar e implementar un proceso de calidad en su gestión.

4. BENEFICIOS DE LA CALIDAD: EL ASEGURAMIENTO

El principal beneficio de un sistema de calidad está vinculado con el Aseguramiento de la Calidad, el cual nace como una evolución natural del control de calidad.

Por ello, se hizo necesario incorporar la prevención como una forma de vida dentro de la organización, y que sirviera para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. En este sentido, y como se indicó antes, un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

las especificaciones establecidas previamente por el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y automotriz, en 1987 se publican las Normas ISO 9000; las cuales son un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el aseguramiento de la calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la organización o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En consonancia con las Norma ISO, se estandarizaron los conceptos de “aseguramiento” y “sistema”, los cuales están relacionados directamente con el tema de calidad, esto con fin de evitar que cada organización, institución o país los interpretara de manera antojadiza, distorsionada o equivocada:

- **Aseguramiento de la Calidad:**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfecerá los requisitos dados sobre la calidad.

- **Sistema de Calidad:**

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de aseguramiento de la calidad, al control de los procesos básicamente; sino que la concepción de la calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada “Gestión de la Calidad Total”. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos sistemas de gestión de la calidad.

Como se indicó antes, ISO son las siglas de la Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization), con sede en Ginebra, Suiza. Está constituida por instituciones nacionales de estándares de los países, sean éstas organizaciones gubernamentales (O.I.G.) o no gubernamentales (O.N.G.), de consumidores, académicas y laboratorios de evaluación.

Con ello contribuyen a hacer los sistemas productivos y suministro de productos y servicios más eficiente, más seguros y más limpios. Lo cual facilita las relaciones comerciales tanto nacionales como internacionales, al uniformarse o estandarizarse los productos y servicios en todo el mundo.

Desde la perspectiva del consumidor el resultado es conocer las condiciones de los productos y servicios que adquiere. En ese sentido se considera que ISO es una especie de consenso sobre el tema de la calidad. Por ello, periódicamente ISO publica documentos sobre las normas de estandarización vigentes, los avances logrados y manuales técnicos que ayuden a los fabricantes y oferentes de servicios a implementar esas normas.

Algunos de los estándares o normas ISO son altamente específicos para cada categoría de producto o servicio. Sin embargo, las denominadas ISO 9000 se conciben como estándares de sistemas genéricos de administración.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Es decir, pueden ser aplicados a todo tipo de empresas, grandes o pequeñas, sin diferenciar entre el sector de actividad o categoría (privada, pública o autónoma) y a sus productos, sean bienes o servicios.

Estas características han hecho de ambas categorías de normas ISO las más conocidas. Pero es necesario tener claro que no son las únicas; sino que éstas forman parte de una amplia clasificación de estándares para la regulación de bienes y servicios alrededor del mundo.

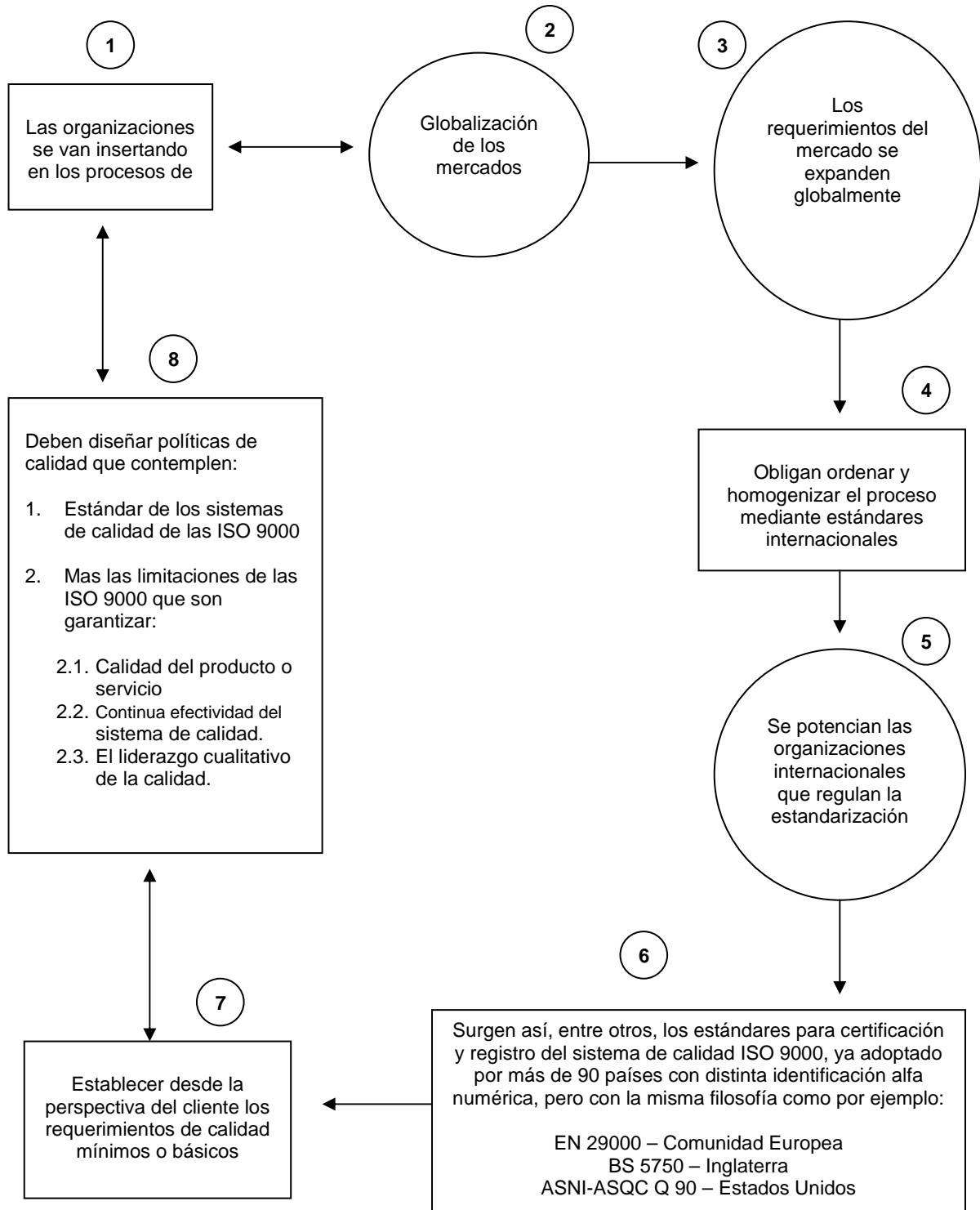
Por consiguiente, no constituye una especie de etiqueta de calidad o garantía del producto. Sino que indica que una organización auditora independiente ha revisado el proceso que determina la calidad del sistema de producción y certificado que cumple con los requerimientos de calidad exigidos por los consumidores y las normas requeridas en el mercado, tal y como se observa en modelo de la página siguiente.

Dentro de este contexto, se debe tener claro que la base de un sistema de calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad); y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos).

El Manual de Calidad dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos ¿Cómo? y ¿Cuándo? Ambas perspectivas deben ser complementarias, no solo en la parte filosófica – teórica, sino en la de implementación y compromiso con la calidad. Conceptualmente el manual de calidad y el de procedimientos se conciben en los siguientes términos:



EVOLUCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO Y LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000





EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Manual de calidad

Este manual especifica la política de calidad necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la organización. En él se describen la política de calidad, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, entre otros. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad improvisada.
- Es un instrumento para la formación y la planificación de la calidad.
- Es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

a. Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la organización.

Dentro del diseño de un sistema de calidad existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de escritos que reflejan la actuación diaria de la organización, sin un registro pormenorizado de gestión la corrección y la prevención resultarían imposibles de realizar.

5. BARRERAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las barreras que generalmente atentan para que una organización instaure un auténtico sistema de calidad que asegure la gestión de la misma, se resumen en las siguientes variables:

- a. Ausencia de liderazgo organizacional.
- b. Problemas de planificación de la calidad.
- c. No escuchar al cliente.
- d. No trabajar en equipo.
- e. No mantener un esfuerzo continuo.
- f. Subestimar a los proveedores



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Si estas barreras no son derribadas o por el contrario no se toman con la seriedad debida, una organización por muy buenas intenciones que tenga no podrá diseñar y desarrollar un exitoso proceso de calidad; por esta razón se desglosan a continuación:

a. Ausencia de liderazgo organizacional.

Ningún sistema de calidad se asegurará sin una alta dosis de liderazgo. El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes, y eso se debe transmitir a todos los niveles jerárquicos de la organización, pero comenzando de arriba hacia abajo.



El liderazgo organizacional se debe asegurar que la calidad de todos los bienes, servicios y procesos internos cumple con las expectativas de los clientes y los estándares exigidos en el mercado, para de esta manera alcanzar los resultados empresariales esperados.

Por ello, los procesos de calidad requieren una participación y liderazgo considerable del equipo directivo y gerencial, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar,



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

proporcionar los recursos oportunos para ejecutar esas acciones, y en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones de acuerdo a lo planificado.

b. Problemas de planificación

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de individualidades.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- **Verificación del objetivo:** Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- **Identificación de los clientes:** Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- **Determinación de las necesidades de los clientes:** El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- **Desarrollo del producto (bienes y servicios):** Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- **Desarrollo del proceso:** Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- **Transferencia a las operaciones diarias:** Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo laboral, pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

Dentro de una organización, los objetivos perseguidos con la planificación estratégica de la calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático de la calidad.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización hacia la calidad.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

Finalmente, para una organización los beneficios derivados del proceso de planificación de la calidad son los siguientes:

- Alinea áreas clave de la organización para conseguir aumentar la lealtad de clientes, así como la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Fomenta la cooperación entre departamentos, unidades y áreas de trabajo.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

c. No escuchar al cliente.

Las características de calidad de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una organización. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido el



EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

concepto de satisfacción de los clientes desarrollando sistemas de medición de y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de unidades o departamentos de servicio al cliente y manejo de quejas. Este paso es meramente reactivo, y no proactivo.
- Diseño de sistemas de medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúan el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Desarrollo del concepto de lealtad y fidelización de clientes, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incrementa la fidelidad de los clientes.

Para gestionar la lealtad de los clientes, las organizaciones líderes en calidad integran las tres acciones citadas en una sola dirección, siguiendo una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñan y administran una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad y recompra de los clientes.

d. No trabajar en equipo.

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que se abordan diariamente.

Una única y aislada persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad normalmente los logran los equipos, que son grupos de personas que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones.

Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- **Toma de decisiones mediante tres pasos:** Insumos (recolección y presentación de información relevante), gestión de equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de todos los miembros mediante técnicas de comunicación eficaces) y decisiones (donde se acuerdan las acciones a implementar).
- **Transmisión de la información:** La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recogió y se maneja la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.
- **Celebración de reuniones:** Estas proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- **Relaciones interpersonales:** Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los miembros pueden crear barreras que interfieran en las interacciones personales del equipo. La plena participación de todos implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Por ello la capacitación es esencial para todos



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Los componentes del equipo deben ser capaces de administrar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar y manejar las diferencias individuales.

e. No mantener un esfuerzo continuo.

La calidad no es un conjunto de actos o acciones aisladas o esporádicas, por el contrario la mejora de la calidad es un proceso constante y estructurado para reducir a cero los defectos en productos, servicios o procesos.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema u oportunidad de mejora que se define, y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo.

En este sentido, la mejora de la calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición de la oportunidad o del problema exacto que hay que abordar; es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar.

Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el plan estratégico de la organización hasta las opiniones de los clientes o de los empleados.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

g. Subestimar a los proveedores

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las organizaciones, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

La relación organización – proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de auto – destrucción.

Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según la retroalimentación recibida.

Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en colaboración o alianza con la organización oferente. Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente.

Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos de entrega y manejo.