

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

[0%]

Facultat d'Economia

**LLICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓ I
DIRECCIÓ D'EMPRESES**

DIRECCIÓ DE LA QUALITAT TOTAL

CURS 2011-12

PROFESSORA:

DRA. MARÍA MORENO LUZÓN *Catedràtica d'universitat*

ASSIGNATURA: *OPTATIVA*

CURS: *SEGON CICLE*

CAS 1: LES SEUES ULLERES EN UNA HORA¹

Les dotze i quart del matí i jo encara ací; els meus amics em maten. Fa ja tres quarts d'hora que m'esperen. La culpa es meua per deixar-me seduir per la maleïda publicitat. "Les seues ulleres graduades en una hora", repeteixen tots els anuncis en premsa i televisió de l'empresa Visionset. Ahir a la vesprada, quan hi vaig arribar, mitja hora abans que tancaren, amb la intenció de deixar encarregades les ulleres per a l'endemà, vaig haver de negar-me a ajornar-ho. Els dependents insistien que anaven a tancar en mitja hora i que tenien treball acumulat, que millor em passara a les deu del matí, quan obriren, i en una hora tindria a punt les meues flamants ulleres noves. Jo me'n vaig anar dubtant i avui me'n penedisc.

Aquest matí he arribat sobre les deu i cinc; ja havien obert. Davant meu hi havia quatre persones que ja havien superat la primera fase del procés de compra en aquell establiment, que forma part d'una gran franquícia nacional. En primer lloc, has de presentar-te a una senyoreta de belles ulleres amb uns ulls bonics de color clar que amablement et pregunta: "Què desitja el senyor?". Una vegada que li comuniques les teues intencions, t'envia a un altre senyor o senyoret, també de belles ulleres però amb uns ulls no tan bonics, que t'invita a passar a una sala contigua. Després d'invitar-te a seure i asseure's ell davant, et pregunta si és la primera vegada que acudeixes a l'establiment i si tens alguna fitxa feta. Pren o comprova les teues dades en un ordinador i et commina que esperes en un corredoret perquè un tècnic oculista et comprove la vista. Després d'una altra estona d'espera, a les 10 h 40' per fi arriba el meu torn i em miren els ulls amb sofisticats aparells que mesuren la meua lleu miopia amb exactitud. Una vegada que acaben amb mi em tornen a invitar a seure, agafen la muntura que jo havia seleccionat (ahir, afortunadament) i comencen a parlar-me de l'excel·lència de vidres sofisticats, que si orgànics, que si tractats amb antireflectors. Al final ho aconseguixen i m'endossen els vidres més cars, que tenen de tot. "Bé, senyor, en una hora podrà disposar de les seues ulleres".

Tinc una hora per a gaudir al centre de la ciutat. Me'n vaig i compre el periòdic i el llegisc prenent un cafè. Tan sols ha passat mitja hora, però decidisc acostar-me fent un volta a l'òptica. Hi arribe massa prompte: són les onze i mitja, falta encara un quart d'hora per a complir-se el termini promès. Pregunte a la senyoreta de belles ulleres si estaven les meues ulleres i em diu que encara no. Són les dotze, i ja comence a impacientar-me. A l'òptica es veu un enorme tràfec; hi arriben nous clients als quals es lliuren ulleres. Al laboratori que es pot observar a través d'una enorme vitrina veig com s'afanyen dos operaris a preparar els vidres i muntar-los. Una de les senyoretetes del taulell serveix de punt d'enllaç entre els departaments i pregunta si estan les comandes. Una dona i la seua filla que es trobaven al local a primera hora, quan jo hi vaig arribar, també pareix que estan desesperades amb l'eterna hora de l'eslògan publicitari. Protestem al taulell i l'única cosa que ens diu la xica és que estan ja mateix. Jo mire els operaris darrere de la vidriera intentant discernir a les seues mans la muntura de les meues ulleres. Finalment, cap a les dotze i mitja ixen les ulleres de la xiqueta que anava amb sa mare, i jo torne a preguntar per les meues: "Escolte, què passa amb les meues ulleres?!".

Al moment, i després d'una visita fugaç de la senyoreta que m'havia atès al laboratori, apareixen les meues ulleres. Unes escarides disculpes les acompanyen. La

¹ Aquest cas es troba publicat en J. García del Junco i C. Casanueva (1999): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*, Pirámide, Madrid, p. 54-56.

senyoreta em neteja i reneteja les ulleres i me les adapta a la cara abans de lliurar-me-les. Malhumorat, me les col·loque, pague i m'acomia amb un sec "Bon dia".

Però ací no havien d'acabar les meues desgràcies amb Visionset. Ha passat un mes des d'aquell dia i cada vegada que tinc oportunitat dic als meus amics i coneguts que no facen cas de les promeses de rapidesa de l'òptica. Però el sùmmum ha sigut que notava alguna cosa estranya en el vidre dret de les ulleres que m'obligava a netejar-lo amb més assiduïtat que l'esquerre, però no se m'acudia a què podia ser deguda aquesta mania fins que la meua neboda de set anys em va comentar un dia que per què podia veure'm un ull sí i l'altre no. Després d'observar-me detingudament a l'espill vaig apreciar que el vidre dret reflectia la llum, mentre que l'esquerre dissipava els reflexos en uns tons verdosos transparents que permetien veure amb nitidesa. Els de l'òptica m'havien muntat un vidre amb antireflector i un altre sense, però els dos els havien cobrat igual de cars.

Només faltava això. L'endemà hi vaig anar amb un enuig visible a l'òptica i em vaig dirigir a un cavaller elegantment vestit i repentinat apostat al taulell. Només acostar-me em va preguntar que què desitjava; de sobte i amb tranquil·litat li vaig dir que volia posar una reclamació. El bon home es va sorprendre i amb visible respecte em va preguntar quina era la raó. Li vaig mostrar les ulleres i li vaig preguntar si notava alguna diferència entre els vidres; com a bon professional va detectar l'errada, i immediatament li vaig mostrar el rebut en què s'especificava el tipus i preu dels vidres. El dependent no sabia com excusar-se, em va demanar disculpes i em va dir que no era necessari posar la reclamació, perquè de seguida solucionarien el problema, encara que en tenia tot el dret si volia fer-ho. Em va dir que ells feien un control del procés i que investigarien sobre l'assumpte buscant la persona que va cometre l'errada per a tractar d'evitar que això tornara a passar, que no s'explicava com la senyoreta que em va lliurar les ulleres no havia apreciat l'errada.

En un quart d'hora vaig tenir un vidre nou i moltes més disculpes de les que hauria necessitat. Però ja era tard, i la credibilitat de l'empresa havia caigut per terra: no crec que mai més confie els ulls a persones incompetents.

ASPECTES QUE CAL ESTUDIAR

1. Quines creu que eren les expectatives del client i en quina mesura es va sentir defraudat per Visionset?
2. Identifique els costos de la no-qualitat que ha suposat aquest acte de compra.
3. Identifique els diferents clients externs i interns que apareixen en el text.
4. Quines mesures suggeriria a l'organització per a evitar les errades comeses?

CAS 2: HOTEL ALJAR: LA QUALITAT, PRIMER DE TOT²

L'hotel Aljar està situat en una localitat pròxima a Sevilla. Des de la seua fundació en els anys seixanta per Paulino Núñez, la qualitat sempre ha estat present entre els principis de gestió exposats pels equips de direcció successius, si bé s'han atribuït al terme *qualitat* diferents significats, com també han sigut distintes les formes i els procediments utilitzats per a l'èxit.

Durant els primers anys, Paulino Núñez, militar retirat, va establir una sèrie de normes que havien de ser escrupolosament acomplides. Hi havia normes referents a la uniformitat dels empleats, la neteja i l'orde a les habitacions, la presentació dels plats al menjador, etc. Aquestes normes permetien oferir als clients un servei en unes condicions òptimes segons el criteri de Paulino Núñez. Per a assegurar-se del compliment de les normes, va establir una estructura de personal jerarquitzada en què hi havia la figura del supervisor, encarregat de verificar el compliment de totes i cada una de les normes.

El supervisor de menjador revisava una a una totes les taules, el de cuina verificava personalment que la presentació de tots els plats s'ajustava a l'estil Aljar, del que se sentien molt orgullosos, i el mateix passava amb la resta de serveis de l'hotel.

Amb el temps, els gustos dels clients van evolucionar i, a principi dels vuitanta, la facturació de l'hotel va caure fins a fer perillar el seu futur com a empresa. Aquest va ser el moment en què Paulino Núñez va accedir a deixar el negoci a un dels seus fills, Jaime.

Durant uns quants anys, l'hotel va mantenir les portes obertes, encara que calgué rebaixar la categoria i passà de cinc a tres estrelles. La plantilla s'hagué de reduir, i en primer lloc es va eliminar la figura dels supervisors, o almenys la figura del supervisor com era entesa fins al moment.

L'hotel es va convertir en un més i va perdre el prestigi que havia guanyat durant anys. No obstant això, una excel·lent gestió comercial va permetre mantenir magnífiques relacions amb diverses agències majoristes, de manera que s'assegurava una elevada ocupació durant tot l'any, i això va permetre capitalitzar l'empresa i posar-la en condicions d'afrontar nous reptes.

Durant aquests anys, la principal preocupació de Jaime Núñez va ser atendre sense excusa qualsevol requeriment de les agències amb què contractava i dotar la seua empresa de la flexibilitat necessària per a donar servei a qualsevol tipus de grup per mitjà de la modificació sense problemes del nombre de llits per habitació, els menús de la carta, etc.

A final dels vuitanta es va plantejar la possibilitat de realitzar els canvis necessaris per a tornar a ser l'hotel de Paulino Núñez, destinat a clients que buscaven per damunt del preu la qualitat, inclòs el luxe. Amb la mirada en els esdeveniments que havia de viure la ciutat l'any 1992, l'equip de direcció va prendre la decisió d'escometre les reformes necessàries per a fer de l'hotel un dels millors de la localitat. Encara que hi havia discrepàncies sobre el significat del terme *millor*, tots van estar d'acord en la realització de determinades obres de condicionament i a millorar la formació del personal.

Els esdeveniments celebrats durant el any 1992 van permetre relançar el coneixement i prestigi de l'establiment, que va ser qualificat en alguns fullets

² Aquest cas es troba publicat en J. García del Junco i C. Casanueva (1999): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*, Pirámide, Madrid, p. 65-67.

d'agències de viatges com a establiment de luxe. L'hotel tornà a aconseguir la categoria de cinc estrelles i un èxit comercial i financer molt per damunt del que s'esperava.

A partir de 1993, el nivell d'ocupació va baixar d'una manera alarmant; l'oferta hotelera de la ciutat era molt superior a la demanda, i això provocava greus trastorns financers a les empreses del sector. Es va plantejar llavors la necessitat d'oferir als clients potencials alguna característica que el diferenciara de la resta, i es va optar per aconseguir un certificat de qualitat, un certificat que oferira garanties als clients potencials, amb la intenció de atraure tots els que tingueren un cert poder adquisitiu i que visitaren la ciutat, especialment els que ho feien per primera vegada.

El desenvolupament del sistema d'assegurament de la qualitat, segons la norma ISO 9002, va començar al febrer de 1995, i el va obtenir al març de 1997. L'abast d'aquest certificat comprèn la promoció, la comercialització, la contractació de serveis d'allotjament, restauració, reunions, banquets, congressos i convencions. El sistema es va desenvolupar sense intervenció de cap empresa externa, a partir de la creació d'un departament de qualitat i amb la implicació directa de la direcció i la participació de la totalitat de la plantilla.

En el procés de redacció dels procediments només intervingueren els caps i segons caps de departament, encara que els documents elaborats se sotmetien al consens de la totalitat dels empleats implicats. L'única inversió va ser la creació d'un departament de qualitat, que es manté operatiu i facilita l'evolució i la millora del sistema.

Des de la direcció de l'hotel s'assegura que “no hem modificat substancialment procediments de treball, la sistemàtica bàsica no ha variat, però ha cobert llacunes que ni tan sols sabíem que existien. Avui, el nostre sistema de qualitat és útil i participatiu”.

“En l'actualitat, el departament de qualitat té una especial preocupació per la millora dels procediments, però l'enfocament està canviant; mentre que fins ara la nostra major preocupació era mantenir uns estàndards de qualitat establits pel mercat de forma global, la tendència en aquests moments és la de satisfer clients particulars; per a això, hem de conèixer quines són les demandes de cada client que ens visita de forma que puguem satisfer-lo en tot allò que és raonable.

Volem que els clients que ens han visitat un dia consideren el nostre establiment com la seua residència a la localitat. Per a aconseguir-ho, hem implantat un departament d'atenció al client que, per mitjà de qüestionaris i entrevistes personals, obté informació sobre els seus gustos, preferències i, en alguns casos, fins i tot capritxos, la majoria d'ells amb un cost ínfim, però que produeixen un grau de satisfacció en l'hoste difícil d'aconseguir per altres vies.”

ASPECTES QUE CAL ESTUDIAR

1. Identifique els diferents conceptes de qualitat presents en el cas.
2. Identifique els objectius perseguits en relació amb cada concepte de qualitat.
3. Amb quin objectiu s'ha desenvolupat el sistema d'assegurament de la qualitat a l'hotel Aljar? Quines implicacions organitzatives ha tingut el desenvolupament d'aquest sistema?
4. Quines accions relacionades amb la gestió de la qualitat s'han dut a terme a l'hotel Aljar des de 1995? Per què s'han desenvolupat aquestes accions si suposen uns costos addicionals per a l'hotel? Classifique aquestes accions segons la tipologia dels costos de la qualitat.

PROBLEMA 1³

L'empresa Interaset, SA es dedica a proveir serveis d'Internet. Actualment té 30.000 abonats. Aquesta empresa té implantat un sistema de control estadístic de qualitat, i un dels paràmetres és el temps de connexió. Tots els dies es mesura el servei des de les 22:00 hores fins les 24:00 hores, i de les 0:00 hores fins a les 2:00 hores, ja que és en aquest horari on hi ha més problemes. Durant 15 dies, s'han fet cada dia 5 mesures ($n = 5$). Els resultats han sigut els següents:

Taula 1

Submostra	Temps mitjà d'espera	Rang de la submostra
1	115	8
2	109	3
3	107	11
4	113	9
5	107	6
6	114	4
7	115	9
8	108	14
9	108	6
10	110	4
11	112	12
12	109	6
13	114	10
14	115	8
15	111	6

ASPECTES QUE CAL ESTUDIAR

1. Construïska el gràfic de control corresponent, tenint en compte que es considera tolerable, com a màxim, un temps d'espera de 122 segons.
2. Una vegada construït el gràfic anterior, es realitzaren deu mesures del temps mitjà d'espera, que van donar les dades següents:

Taula 2

Mesura	Temps mitjà d'espera en la connexió
1	109
2	110
3	114
4	113
5	115
6	114
7	116
8	118
9	122
10	128

Represente gràficament la situació i realitze un diagnòstic de l'estat actual de la qualitat.

³ Aquest cas es troba publicat en J. Moyano, S. Bruque i F. A. Fidalgo (2002): *Prácticas de organización de empresas. Cuestiones y ejercicios resueltos*, Prentice-Hall, Madrid, p. 127-130.

PROBLEMA 2: WESTOVER ELECTRICAL, SA⁴

Westover Electrical, SA és una empresa mitjana dedicada a la fabricació de bobines per a motors elèctrics. Jesús López, vicepresident d'operacions, va detectar un problema que anava fent-se cada vegada més gran, relatiu als productes rebutjats que es van trobar durant la fabricació. “No estic segur per on començar”, va admetre Jesús en la reunió setmanal amb el seu cap. “Els productes rebutjats al departament de bobinatge ens han fet la guitza durant els dos últims mesos. Ningú a la planta d'operacions sap per què. Acabe de contractar un assessor, Rodrigo García, perquè estudei la situació i ens indique com esbrinar el que està passant. No espere que Rodrigo ens faci indicacions tècniques; em conforme que pugui assenyalar-nos la direcció que hem de prendre.”

Aquella mateixa vesprada, el primer que va fer García va ser passar-se per la planta de producció. De les seues conversacions amb els supervisors de producció del departament de bobinatge, se'n deduïa que no sabien quin era el problema o què havien de fer per a corregir-lo. Quan feia una volta per la planta de cablatge va veure tres màquines que enrotllaven cable en nuclis de plàstic per a fabricar motors elèctrics primaris i secundaris. Després de la inspecció per part del control de qualitat, aquestes bobines passaven al departament d'empaquetatge. García va comprovar que el personal d'empaquetatge inspeccionava el seu propi treball i efectuava les correccions *in situ*. El problema era que eren moltes les bobines defectuoses que es descobrien i que necessitaven ser reparades abans d'empaquetar.

El pas següent de García va ser anar al departament de control de qualitat, on es va fer amb els registres de totes les peces defectuoses comptabilitzades pel departament de bobinatge l'últim mes (vegeu la taula 1).

Taula 1. Registre de gener de peces defectuoses de l'estació transformadora: procés de bobinatge

Data	Quantitat inspeccionada	Bobinadora	Nombre d'unitats rebutjades classificades per defecte observat						
			Bobinatge defectuós	Fil d'aram tort	Fil d'aram trencat	Fil d'aram gastat	Nucli equivocat	Fil d'aram equivocat	Proves elèctriques fallides
1	100	1	1	0	4	1	0	0	1
	100	2	2	1	0	0	1	5	0
	100	3	0	0	0	5	0	0	3
2	100	1	0	1	3	0	0	0	0
	100	2	3	1	0	0	2	3	0
	100	3	0	0	1	6	0	0	0
3	100	1	1	0	0	2	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	3	0
	100	3	0	0	1	4	0	0	3
4	100	1	0	0	3	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	2	0
	100	3	0	0	0	3	1	0	3
5	100	1	0	1	5	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	2	1
	100	3	0	0	0	3	0	0	2
8	100	1	0	0	2	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	1	0
	100	3	0	0	0	3	0	0	3

⁴ Aquest cas s'ha elaborat a partir de J. Heizer i B. Render (2001): *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*, Prentice-Hall, Madrid, p. 205-207.

9	100	1	0	1	2	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	1	0
	100	3	0	0	0	3	0	0	4
10	100	1	0	0	5	0	0	0	0
	100	2	1	0	0	0	1	0	0
	100	3	0	0	0	5	0	0	4
11	100	1	0	0	4	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	4	0	0	4
12	100	1	0	0	3	0	1	0	0
	100	2	1	0	1	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	5	0	0	4
15	100	1	0	0	2	0	0	1	0
	100	2	0	0	0	0	0	1	0
	100	3	0	0	0	3	0	0	3
16	100	1	0	0	6	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	3	0	0	3
17	100	1	0	1	1	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	0	1
	100	3	0	0	0	3	0	0	3
18	100	1	1	0	2	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	1	0
	100	3	0	0	0	4	0	0	1
19	100	1	0	0	2	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	3	0	0	1
22	100	1	0	1	4	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	3	0	1	2
23	100	1	0	0	4	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	0	0	1
	100	3	0	0	0	4	0	0	3
24	100	1	0	0	2	0	0	1	0
	100	2	0	1	0	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	4	0	0	3
25	100	1	0	0	3	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	1	0	0
	100	3	0	0	0	2	0	0	4
26	100	1	0	0	1	0	0	0	0
	100	2	0	1	0	1	0	0	0
	100	3	0	0	0	2	0	0	3
29	100	1	0	0	2	0	0	0	0
	100	2	0	0	1	0	0	0	0
	100	3	0	0	0	2	0	0	3
30	100	1	0	0	2	0	0	0	0
	100	2	0	0	0	0	1	0	0
	100	3	0	0	0	2	0	0	3

ASPECTES QUE CAL ESTUDIAR

1. Què podria comentar sobre la producció defectuosa generada per les bobinadores 1, 2 i 3? I per la producció defectuosa conjunta de les tres bobinadores? Utilitze per a aquestes anàlisis el gràfic de Pareto.
2. Partint de la resolució de l'apartat anterior, quina tècnica aplicaria l'alumne, si estiguera en el lloc de Rodrigo García, per a intentar disminuir la producció defectuosa generada per les bobinadores?

3. Si considerem que una mateixa bobina no pot tenir més d'un error (és a dir, que cada error detectat, amb independència del tipus d'error de què es tracte, generarà una bobina defectuosa), construïska el gràfic de control del procés de bobinatge de la bobinadora 1.
4. En les dues primeres setmanes de febrer, el departament de control de qualitat va registrar informació sobre la producció defectuosa generada per la bobinadora 1 (vegeu la taula 2). Què podria comentar l'alumne respecte a la situació actual de la qualitat en el procés de bobinatge de la bobinadora 1?

Taula 2. Registre de febrer de les peces defectuoses generades per la bobinadora 1

Data	Quantitat inspeccionada	Nombre de defectes
3	100	3
4	100	2
5	100	2
6	100	5
7	100	6
10	100	5
11	100	7
12	100	9
13	100	8
14	100	9