



APRENDER DE LOS MEJORES



“Lo más importante de los Premios de la Calidad, es su capacidad para difundir las experiencias de los ganadores, y mejorar con ello, el tejido económico y social de un país”

Servicio de Comunicaciones de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ):
coms@fundibeq.org / www.fundibeq.org

EDITORIAL

Este Boletín, editado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), forma parte del programa “Aprender de los Mejores”, cuyo objetivo es difundir las experiencias de las Organizaciones Ganadoras de los Premios de Calidad y Excelencia en Iberoamérica.

El logotipo pretende simbolizar el proceso de aprendizaje producido con la difusión de las mejores prácticas de los que han sabido obtener resultados excelentes, mediante la Calidad y la Excelencia.

Agradecemos a la empresa de “clase mundial” PLAMEX, su colaboración para la elaboración y publicación de este Boletín, ya que sin su aportación no hubiera sido posible.

Tomás ORBEA
 Director General - FUNDIBEQ

¿DE QUIÉN APRENDEMOS?

PLAMEX S.A. de C.V.
 Av. Producción No. 12
 Parque Industrial Internacional Tijuana
 TIJUANA, B.C. C.P. 22390 (México)

Algunos Reconocimientos obtenidos por PLAMEX

- Premio Iberoamericano de la Calidad 2005 (Categoría Organización Privada Grande)
- Premio Internacional Asia Pacífico 2005
- Premio Nacional de Calidad 2004 - México

Datos de la Organización



Plamex, S. A. de C. V. es una empresa maquiladora fundada el 5 de junio de 1972 en Tijuana, Baja California, México, subsidiaria de la empresa Plantronics Inc., localizada en Santa Cruz, California, E.U.A.

En la actualidad Plantronics es el líder mundial en la venta de diademas telefónicas; el 100% de ellas se producen, en Tijuana. Cuentan con una plantilla aproximada de 4.000 empleados y con instalaciones de 30.000 metros cuadrados. Durante 32 años Plamex ha manufacturado diferentes productos tales como: teléfonos, diademas telefónicas con múltiples aplicaciones entre las cuales podemos mencionar a las operadoras de teléfonos, controladores de tráfico aéreo, telefonía celular a manos libres, aviación comercial, diversas aplicaciones militares y policíacas, así como programas espaciales de la NASA. www.plamex.com.mx

SISTEMA TQM de PLANTRONICS MÉXICO (PLAMEX)

ANTECEDENTES

En 1972 iniciamos nuestra operación en México. **Plantronics México** forma parte del Corporativo **Plantronics Inc.** el cual tiene oficinas en Norte América, Europa, Asia, Oceanía, África y Latino América. Desde 1994 cotizamos en la Bolsa de Valores de Nueva York.

En la actualidad **Plantronics** es líder mundial en el diseño, manufactura y venta de auriculares (*headsets*) que tienen el propósito de facilitar la comunicación telefónica permitiendo a sus usuarios mantener las "manos libres". Nuestros auriculares son utilizados por la mayoría de las corporaciones referidas en la revista "Fortune 500" y han sido utilizados en numerosas películas y eventos



trascendentes, incluyendo la transmisión de la frase histórica que Neil Armstrong hizo desde la luna "un pequeño paso para el hombre, un gran salto para la humanidad".

Diseñamos productos "Mejor en su Clase"; nuestros productos reducen la tensión muscular en un 41% e incrementan la eficiencia en un 43%. Ofrecemos más de 8.000 productos diferentes, y para responder a las necesidades de los clientes, contamos con sistemas flexibles de manufactura capaces de cambiar de modelo en una misma línea de producción más de 20 veces por día. Para la comercialización de nuestros productos contamos con más de 250 distribuidores con cobertura en más de 150 países. Surtimos más de 75.000 productos en 1.000 pedidos todos los días, lo que nos posiciona como el más grande exportador de headsets en el mundo.

Nuestros insumos son adquiridos a través de proveedores localizados en diferentes países; el 26% de los insumos se adquieren en México, el 51% en Asia y el 23% en EUA.

En la actualidad contamos con más de 4.000 Asociados que trabajan en 6 naves industriales con una superficie total superior a 30.000 metros cuadrados. Contamos con Sistemas de Trabajo que permiten a todos nuestros asociados su participación, decidida e informada, en la mejora de los productos y procesos. La producción que hacemos en nuestra Planta representa el 75% de los productos que **Plantronics** vende a nivel mundial.

Por nuestra buenas prácticas de trabajo, hemos sido merecedores del Premio Nacional de Calidad 2004, del reconocimiento internacional "Corona Dorada 2004" otorgado en Londres, Inglaterra, de la distinción "Premio al Compromiso con la Calidad 2004" otorgado en París, Francia, del Premio Iberoamericano a la Calidad 2005, del Premio Internacional Asia Pacífico 2005, y del Premio Nacional de Exportación 2005. Además, por la calidad y confiabilidad de nuestros productos, estos han sido distinguidos desde 1999 con los reconocimientos "Producto del Año" y "Premio a la Innovación".

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

Nuestro estilo de liderazgo está orientado a que cada proceso se diseñe, implemente, mantenga y mejore con la participación de los asociados. Nuestros sistemas de trabajo los hemos diseñado para capitalizar el potencial creativo de los asociados y para estimular, alentar y facultar su participación activa, decidida e informada en actividades de mejora e innovación. La efectividad de nuestro liderazgo nos ha permitido alcanzar niveles de satisfacción de los asociados con respecto a la cultura y al ambiente de trabajo del 99%, comparable al que obtienen las organizaciones "mejor en su clase".

El equipo directivo estableció el modelo de liderazgo y estilo de gestión mostrado en la figura 1. En este modelo destacamos los procesos a través de los cuales los líderes dirigen a la organización

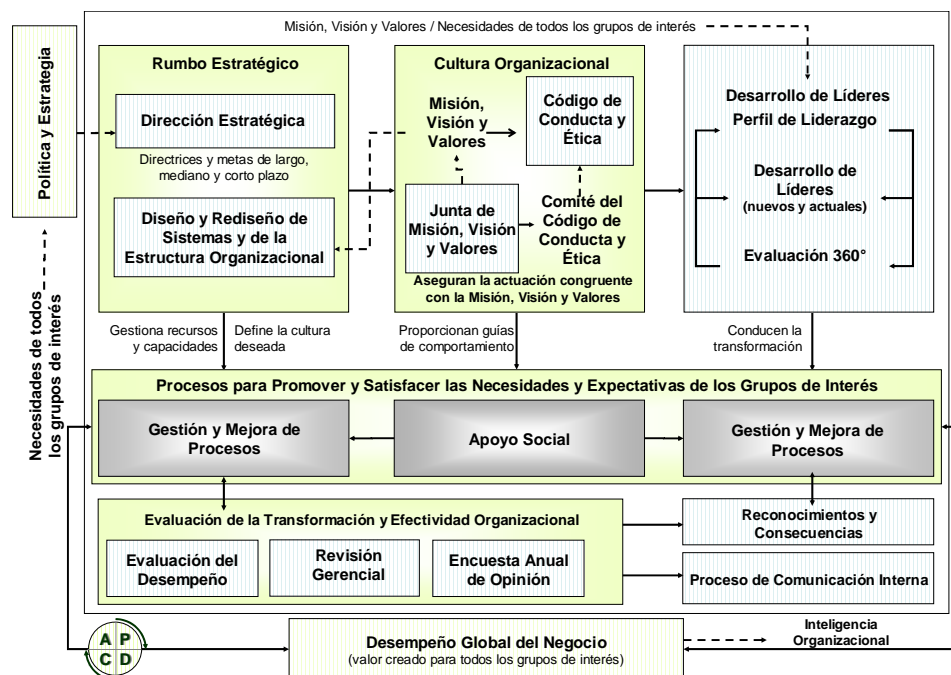


Figura 1 Sistema de Liderazgo y Estilo de Gestión

para garantizar la generación de valor para clientes, asociados, accionistas y comunidad. También se destacan los procesos para: a) Definir la dirección estratégica de la organización y evaluar el desempeño global de nuestros sistemas y procesos; b) Diseñar la organización y la estructura con un enfoque sistémico; c) Definir, promover y evaluar nuestra cultura organizacional, así como la congruencia con los principios éticos de la organización; d) Establecer y mantener

contacto directo con los grupos de interés y comunicar la información más relevante a todos los asociados para lograr su involucramiento y compromiso; y e) Desarrollar líderes que se adecuen a nuestro perfil de liderazgo deseado.

El objetivo de la cultura organizacional deseada es integrar congruentemente la Misión, Visión, Valores, políticas y estrategias de la empresa, en las actividades habituales de todos nuestros asociados. El principal resultado de la implantación de la cultura ha sido crear un clima organizacional que facilita y propicia el desarrollo de metas colectivas, así como la participación y conducta madura de todos los asociados. En la evaluación que hicimos durante 2004, los asociados manifestaron un índice de satisfacción de 99,4% con respecto a la cultura empresarial.

Proceso de Apoyo Social

En respuesta al compromiso que tenemos con el bien común y con el bienestar de la comunidad, implementamos el proceso de apoyo social, el cual es administrado por el equipo de responsabilidad social (integrado por asociados de diferentes áreas). Este proceso considera 3 mecanismos: 1) Promover acciones de bienestar social, 2) Compartir nuestras prácticas para impulsar la competitividad en el resto de las organizaciones, nacionales e internacionales, y 3) Promover y participar con la comunidad en procesos de mejora continua. El equipo directivo dedicó durante 2004 más de 3.000 horas a promover la adopción de mejores prácticas en organizaciones de manufactura, servicio y educación, de nuestra comunidad.

POLITICA Y ESTRATEGIA

A principios de los años noventa adoptamos un proceso de planeación estratégica integral y disciplinado, y desde entonces se integraron los planes de negocio de **Plantronics México** a los planes corporativos. Este proceso tiene su fundamento en la Misión y Visión y establece estrategias considerando las necesidades de todos los grupos de interés.

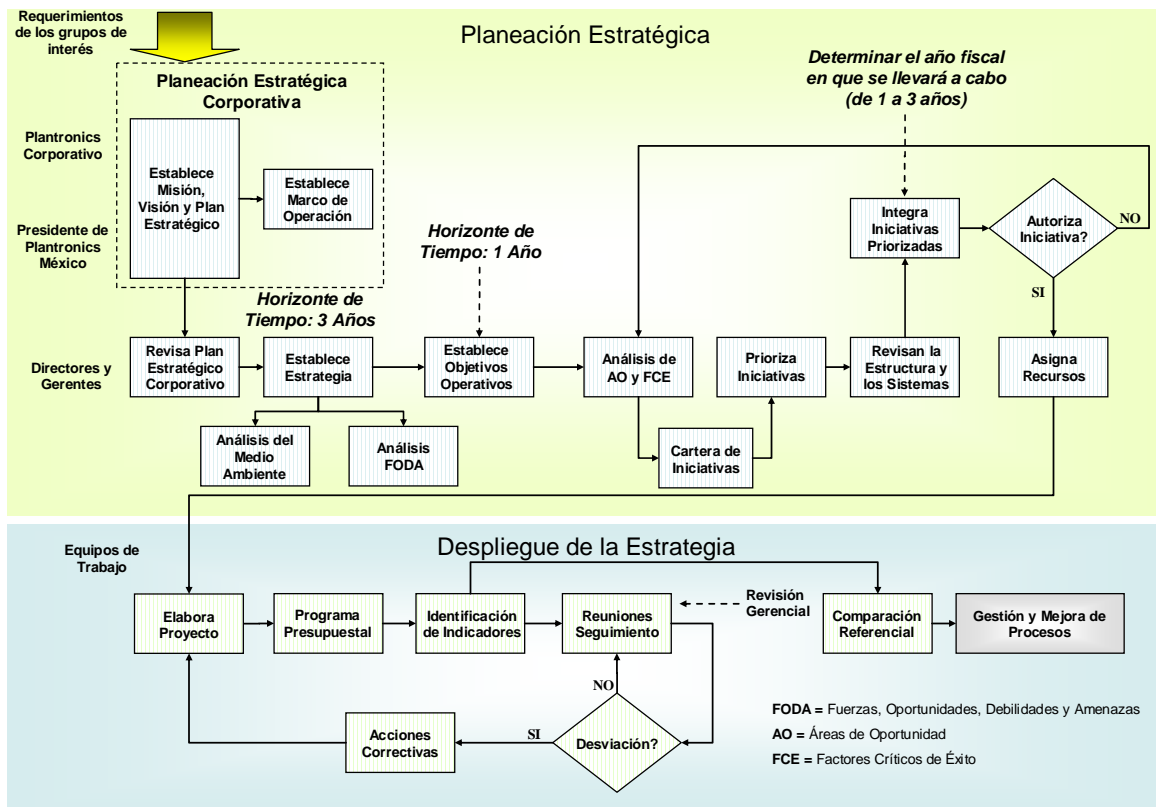


Figura 2 Ciclo de Planeación

El propósito de este proceso es: a) Proveer en forma anual una dirección clara y coordinada a toda la empresa para lograr un crecimiento sostenido y mantener el liderazgo en los mercados en que participamos, y b) Fundamentar, establecer y definir estrategias, planes y acciones que nos permitan anticiparnos a las necesidades, expectativas y requerimientos actuales y potenciales de los grupos de interés.

Los Integrantes del Equipo Directivo de **Plantronics** conducimos el proceso de planeación estratégica una vez por año; el responsable del sistema de planeación facilita las reuniones que sean necesarias hasta determinar los proyectos estratégicos que se llevarán a cabo para lograr cada una de las estrategias.

Las principales actividades que llevamos a cabo se muestran en el ciclo de planeación de la figura 2. Considerando que los patrones de consumo de los clientes se ven afectados por 2 factores críticos: a) La moda y b) La nueva tecnología, determinamos un horizonte de tiempo para el largo plazo de 3 años. Revisamos este plan y establecemos las metas estratégicas una vez al año (corto plazo), con la intención de atender oportunamente las nuevas tendencias en los patrones de consumo y cualquier cambio en el entorno político, económico, social, tecnológico y/o regulatorio.



Como parte de este proceso identificamos los requerimientos de desarrollo de competencias, infraestructura, y tecnología, para asegurar que tengamos la habilidad necesaria para: a) Ejecutar la estrategia, y b) Manejar ágilmente cualquier contingencia.

Despliegue de la Estrategia

El plan de acción y las metas operativas se despliegan en cascada a todos los asociados, para su conocimiento y consenso, asegurando así que cada asociado haga suyo el plan. Siempre registramos las metas individuales, departamentales y de equipo, y con apoyo de nuestro sistema ODA, nos aseguramos que estén alineadas con la estrategia.

Este sistema de información nos facilita su seguimiento y control. Cada Integrante del Equipo Directivo da seguimiento mensual a las metas de su área y cada trimestre el equipo directivo revisa el nivel de cumplimiento de las metas.

Todos los proyectos en ***Plantronics México*** se manejan utilizando las metodologías de mejora continua aprobadas, y cualquiera de ellas tiene como última etapa la estandarización y el control; así que cuando se mejora o se cambia un proceso, el equipo es responsable de establecer e implantar los controles que garantizarán que los cambios se mantengan.

Ningún proyecto concluye si no estandariza la solución. Durante la presentación de los resultados del proyecto, cada equipo explica la metodología, las mejoras logradas y los controles implantados. El área de Contraloría es responsable de validar los ahorros generados por el proyecto mes tras mes y de determinar la efectividad de las mejoras realizadas al proceso.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

En ***Plantronics México*** estamos convencidos que "sólo gente de calidad hace organizaciones de calidad", por lo cual diseñamos, implantamos y mejoramos sistemas de trabajo que tienen el propósito de: a) Crear las condiciones necesarias para estimular la participación informada, decidida y significativa de los asociados en la mejora de procesos y productos, y en el establecimiento de políticas y estrategias, b) Propiciar su desarrollo personal y profesional, durante toda su estancia en la empresa, y c) Mejorar su calidad de vida, como fundamento para el crecimiento de la organización, el logro de las estrategias y el mantenimiento de nuestro liderazgo en el mercado mundial.

La efectividad y eficiencia de nuestro Sistema de Recursos Humanos, mostrado en la figura 3, nos permitió lograr durante 2004 un índice de satisfacción del asociado de 99,8% y un nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos de 100%.

Sistemas de Trabajo

Los sistemas de trabajo de **Plantronics México** tienen como propósito principal promover la participación, iniciativa, facultamiento, innovación y la cultura organizacional, para lograr que: a) Los procesos alcancen un alto desempeño, b) Se logren los objetivos estratégicos, y c) Se mantenga nuestro liderazgo en el mercado mundial.

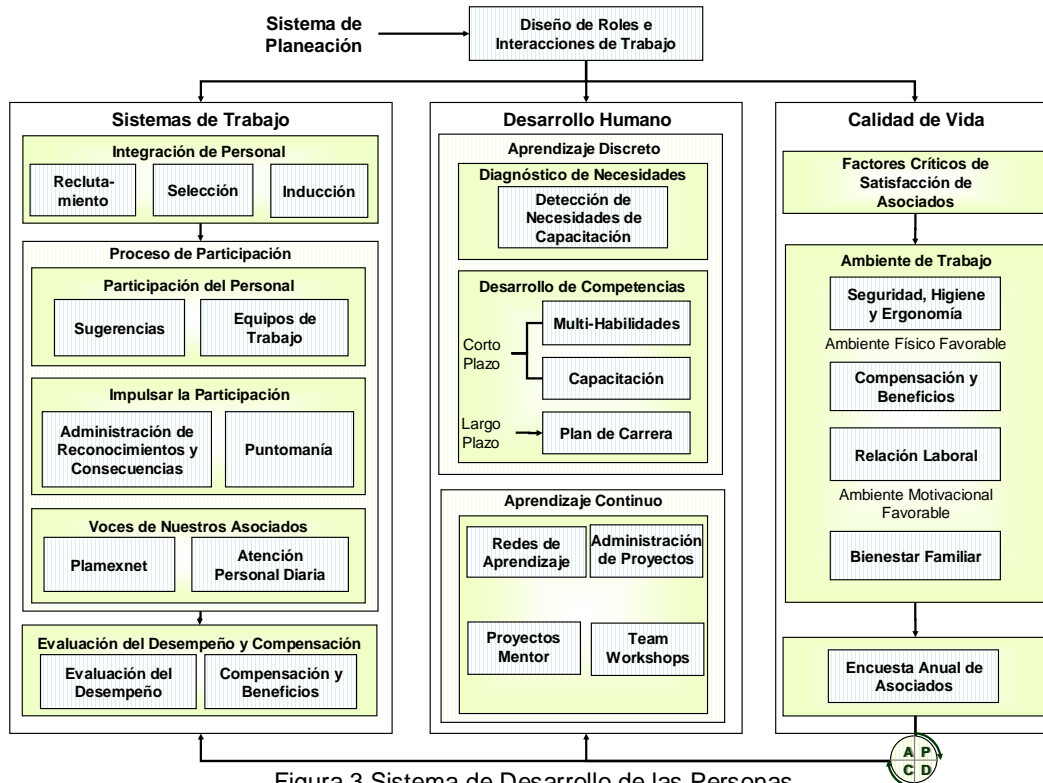


Figura 3 Sistema de Desarrollo de las Personas

Por la trascendencia que tiene el trabajo en equipo (característica competitiva), en nuestra organización, hemos implantado procesos con un enfoque de facultamiento, orientados a contribuir al esfuerzo de mejoramiento y a capitalizar el potencial creativo de cada asociado, tanto de manera individual o como parte de un equipo de trabajo.

Sugerencias en Línea.

A través de este mecanismo todos los asociados cuentan con un instrumento de comunicación para presentar sus sugerencias y con ello participar en el mejoramiento de los procesos.

Los comentarios, sugerencias de carácter general o quejas que se reciben diariamente se envían al Presidente de la empresa y a la Dirección de Recursos Humanos para su análisis. El enfoque de este proceso es que el asociado adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. Este mecanismo es considerado como un apoyo de la moral, por lo que no siempre buscamos resultados económicos inmediatos de cada sugerencia.

El éxito de este proceso se debe a que atendemos y damos respuesta a cada sugerencia que recibimos. Durante los últimos 3 años hemos implantado soluciones para atender a más del 90% de los comentarios recibidos, además durante este mismo periodo hemos duplicado la cantidad de sugerencias implantadas.

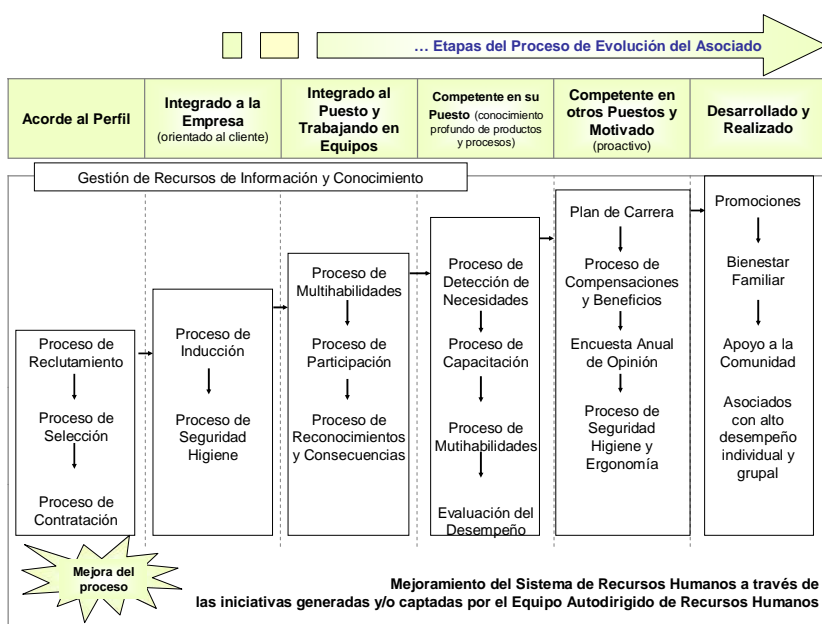


Figura 4 Etapas del Proceso de Evolución de los Asociados

Equipos de Trabajo. Todos nuestros asociados están integrados en equipos de trabajo, y tienen la oportunidad de participar de manera significativa en la administración de la rutina y en la mejora continua de los sistemas y procesos. A través de este proceso promovemos el facultamiento y el autocontrol. La variedad de equipos de trabajo responde a los distintos propósitos que perseguimos. Por ejemplo, si se requiere hacer una innovación a un proceso se inicia un proyecto mentor; y si se requiere una reducción muy significativa de la variación, integramos un equipo seis sigma. La efectividad de nuestros

equipos nos ha permitido lograr mejoras importantes en todos nuestros sistemas.

Para asegurar la comunicación efectiva, todos los asociados pueden consultar a través de PlamexNet el status de sus sugerencias y además cada mes llevamos a cabo un “workshop” para compartir con otros equipos la metodología y los resultados que lograron. Durante los últimos 2 años, los equipos de trabajo han acumulado ahorros de costos que superan los 10 millones de dólares.

Para reclutar, contratar y retener a los asociados tenemos implantados los procesos mostrados en la figura 4. La composición de nuestra plantilla de trabajo es un ejemplo de la diversidad de ideas y culturas.

Calidad de Vida



Continuamente realizamos actividades para mejorar la satisfacción, motivación, y bienestar de todos los asociados y sus familias. En la actualidad contamos con un plan anual de trabajo documentado y difundido a través de PlamexNet, el cual incluye 91 actividades que aplican a todos los asociados, y que cubren todos los factores críticos de bienestar y satisfacción personal. La continuidad en la aplicación de estas actividades ha apoyado a que la rotación de personal se disminuya de 9,71% mensual promedio en 1998 a 3,76 % mensual promedio en el año 2004.

RECURSOS Y ASOCIADOS

Congruentes con nuestra Misión, Visión y Valores hemos diseñado, implantado, mantenido y mejorado el Sistema de Recursos y Asociados que permite a todos nuestros usuarios internos y externos tener acceso a información confiable y a los recursos adecuados, que requieren diariamente para la oportuna toma de decisiones y acciones orientadas a la creación de valor para clientes, asociados, accionistas y comunidad.

El Sistema de Recursos y Asociados tiene como propósito "proporcionar información relevante, veraz y oportuna para generar el conocimiento profundo de sistemas y procesos, así como proveer recursos e infraestructura que permitan la efectiva administración, mejora e innovación, de éstos, con el objetivo de captar y difundir el conocimiento organizacional requerido para mantener la competitividad y liderazgo mundial de **Plantronics**".

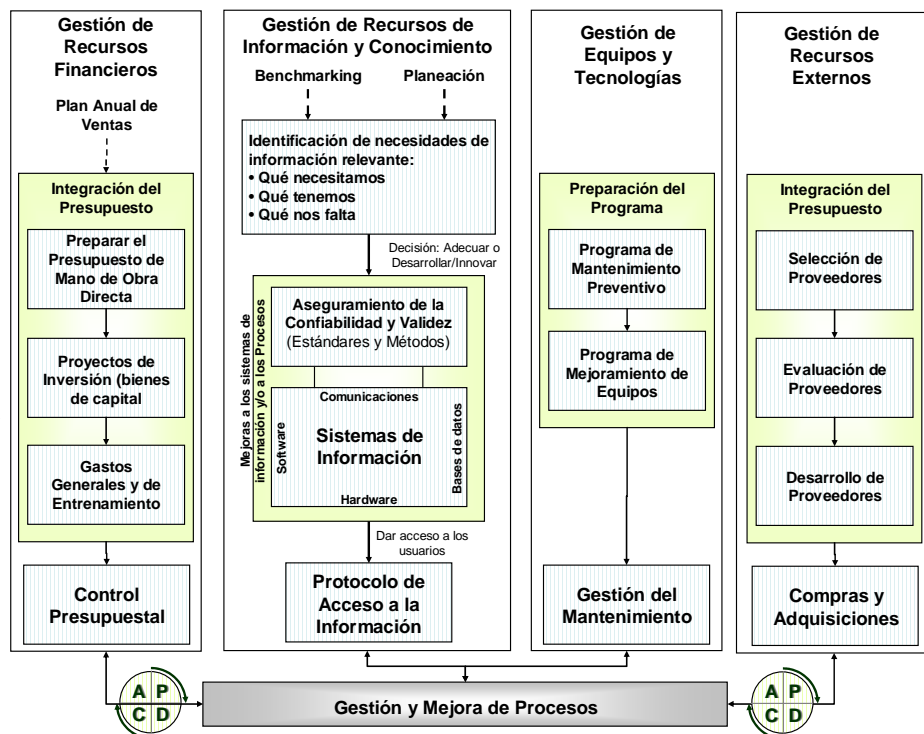
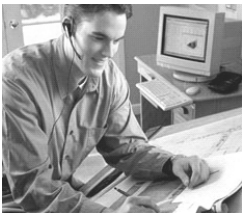


Figura 5 Sistema de Recursos y Asociados

Para lograr este propósito, hemos integrado a este sistema procesos orientados a gestionar: a) Los recursos financieros, b) La información y conocimiento organizacional, c) Los equipos y la tecnología, y d) Los recursos externos, entre los cuales se cuenta a los proveedores. Estos procesos se muestran en la figura 5. La operación de este sistema ha facilitado a todos los asociados la oportuna toma de decisiones basada en datos y hechos, la optimización de la comunicación, la integración departamental y la optimización de los recursos tecnológicos. Los resultados de la encuesta de 2004 muestran que los asociados están 98,7% satisfechos con el acceso a información confiable y oportuna.

CLIENTES

El conocimiento profundo que tenemos de las necesidades de mercados y clientes nos ha permitido permanecer en este negocio durante más de 40 años. A lo largo de este tiempo hemos desarrollado, integrado y mejorado nuestros sistemas y procesos para ganar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes; lo cual nos ha posicionado como el líder mundial en el mercado de headsets. En la actualidad somos el benchmark de nuestros competidores en ventas, entregas a tiempo, flexibilidad, calidad, innovación en productos y satisfacción de clientes. La figura 6 muestra el sistema de enfoque a clientes y mercados, y su propósito es: a) Lograr un conocimiento profundo de mercados y clientes, b) Profundizar en como los clientes perciben el valor proporcionado por la empresa, y c) Fortalecer las relaciones con clientes para garantizar nuestra sustentabilidad por largo plazo.



Conocimiento de Mercados y Clientes

Hemos integrado a este sistema los siguientes procesos:

- Análisis del Medio Ambiente del Mercado,
- Estudio de Grupos de Enfoque,
- Estudios de Competitividad, y
- Estudios de Mercado.

Como resultado de nuestra "Inteligencia de Mercados" determinamos incursionar en el mercado de jóvenes, con headsets para telefonía móvil, y antes de un año de su lanzamiento habíamos vendido más de 3 veces nuestra venta promedio de un nuevo producto.

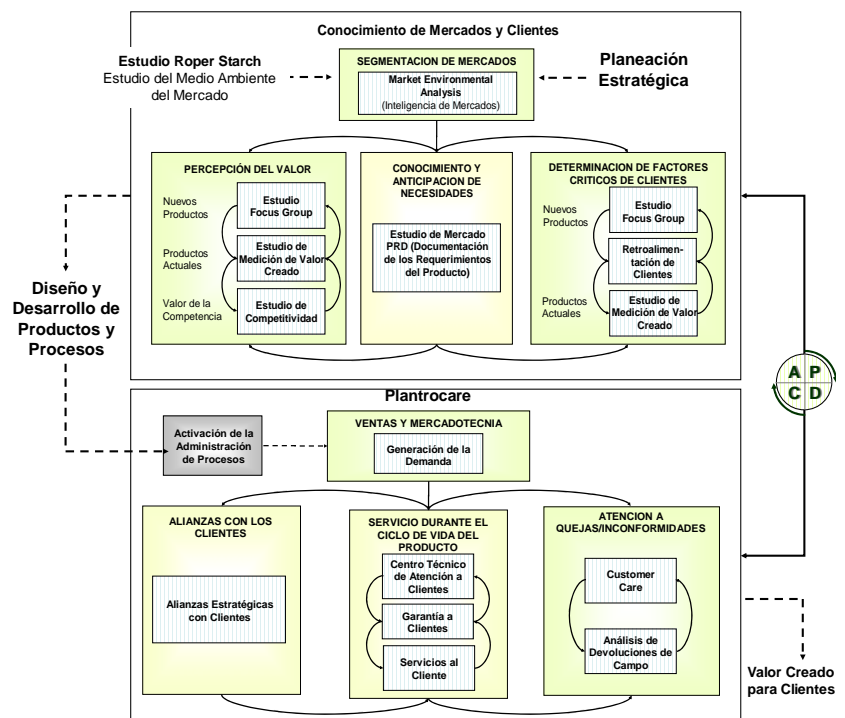


Figura 6 Sistema de Enfoque en Clientes y Mercados

Relación Integral con los Clientes (Plantrocare)

Plantrocare tiene el propósito de atraer, satisfacer y retener clientes, para incrementar su lealtad.

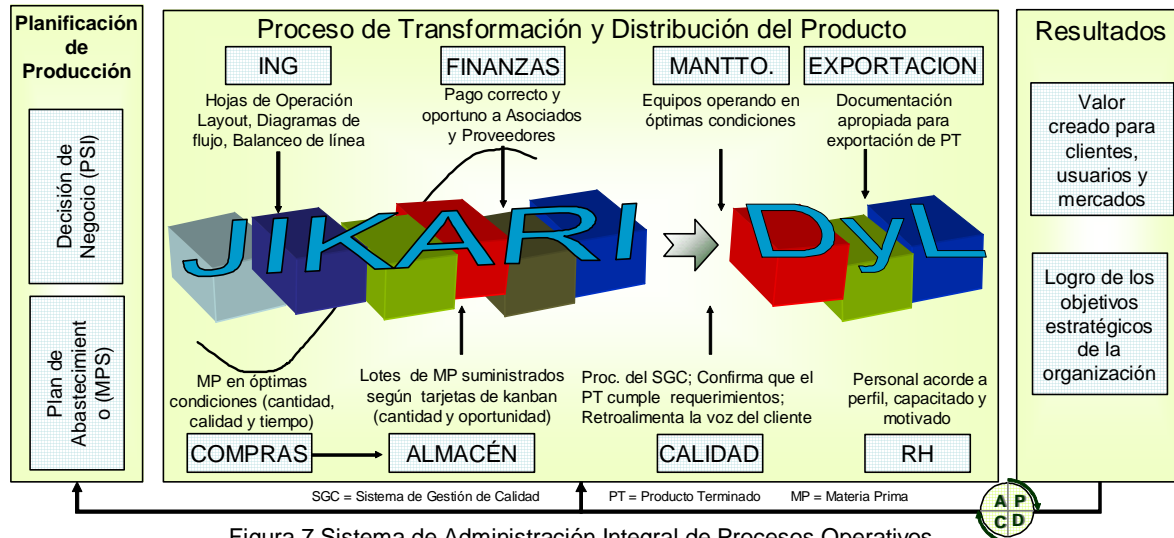
Los procesos de este sistema se diseñaron considerando los requerimientos de contacto manifestados por los clientes, y las estrategias y necesidades de **Plantronics**.

Los principales procesos que integran a Plantrocare son: a) Generación de Demanda, b) Alianzas Estratégicas, c) Centro Técnico de Atención a Clientes (TAC), d) Garantía a Clientes, y e) Estudios de Medición del Valor Creado.

Algunos de los resultados que obtuvimos durante 2004 son: a) Incrementar en 25% el interés de los clientes por comprar los productos **Plantronics**, b) Lograr que los retornos a clientes antes de 48 horas se mantengan por arriba de 97%, y c) Mantener la satisfacción de clientes por arriba de 95%.

Administración de Procesos

La figura 7 muestra la cadena de valor a través de la cual ejecutamos y entregamos nuestra propuesta de valor a los mercados y clientes, y se destacan dos procesos clave: a) Producción JIKARI y b) Distribución y Logística, y 9 procesos de apoyo.



Para asegurar su contribución a la rentabilidad de **Plantronics** y a mantener el liderazgo mundial, tenemos definido el entregable principal de cada proceso de apoyo.

El proceso clave JIKARI es responsable de asegurar que se fabriquen productos que cumplan los requerimientos y especificaciones de los clientes y mercados; y el proceso de Distribución y Logística se asegura que los factores críticos relacionados con el empaque y la entrega se cumplan. Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y distribución de headsets, que crean valor a nuestros clientes de los mercados en que participamos.

Los requerimientos de información, insumos y recursos para que los procesos clave y de apoyo se desempeñen óptimamente y creen valor a los clientes, son proporcionados por el plan de suministro, desarrollado por el proceso de planificación de producción.

RESULTADOS DEL NEGOCIO

Nuestro éxito y el excelente desempeño, está relacionado con nuestro modelo de resultados, el cual consiste en lo siguiente: a) Identificamos los beneficios que el grupo de interés espera recibir, y para medirlo lo relacionamos con nuestros indicadores, b) Le damos sentido estratégico a la generación de dichos beneficios, analizando durante la planeación estratégica las necesidades de los grupos de interés, y estableciendo estrategias para satisfacerlas, c) Llevamos a cabo proyectos alineados con las estrategias, orientados a incrementar la capacidad de nuestros procesos, y d) A través de las mejoras a los procesos, generamos mayores recursos y capacidades, para incrementar nuestra habilidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los grupos de interés, de manera sostenida, por largo plazo.

www.plamex.com.mx

El Premio Iberoamericano de la Calidad es un Programa Oficial de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, administrado y gestionado por FUNDIBEQ en colaboración con los Organismos de Promoción de los Premios Nacionales y Regionales de la Calidad de los países iberoamericanos.

Organismos de Promoción de la Calidad y la Excelencia que colaboran con FUNDIBEQ

Argentina: FPNC / Brasil: FNQ y RS/PGQP / Chile: ChileCalidad / Colombia: Corporación Calidad / Cuba: Oficina Nacional de Normalización / Ecuador: CECT / España: AEC, Club Excelencia, EUSKALIT e IAT / México: PNC y CPM / Paraguay: APC / Perú: CDI / Portugal: APQ / Uruguay: INACAL / Venezuela: PCEB

En México el **PNE (PREMIO NACIONAL DE CALIDAD)** es la organización que colabora en el desarrollo del Premio Iberoamericano de la Calidad. www.pnc.org.mx

Organizaciones mexicanas que han obtenido el Premio Iberoamericano de la Calidad:

- Año 2000:** - **Vitro Fibras S.A.** (Categoría Organización Privada Grande)
- Año 2001:** - **Vitro Flex S.A. de C.V.** (Categoría Organización Privada Grande)
- **Compañía Vidriera S.A. de C.V.** Planta Los Reyes (Categoría Organización Privada Grande)
- **Unidad de Apoyo a Preescolar Nº 1** (Categoría Organización Pública Pequeña)
- Año 2002:** - **Cendi Nº 3 "José Martí"** (Categoría Organización Pública Mediana)
- Año 2003:** - **Instituto Tecnológico y de Estudios Sup. de Monterrey** (Categoría Organización Privada Grande)
- **Harinera de Yucatán S.A. de C.V.** (Categoría Organización Privada Mediana)
- Año 2004:** - **Cendi Nº 5 "Diana Laura Riojas de Colosio"** (Categoría Organización Pública Mediana)
- Año 2005:** - **Plamex S.A. de C.V.** (Categoría Organización Privada Grande)
- **Comisión Federal de Electricidad – División Centro Sur** (Categoría Organización Pública Grande)

El Premio se otorga tanto a organismos públicos como empresas privadas, de acuerdo a tres clasificaciones relativas al tamaño de la organización (grande, mediana y pequeña).

La finalidad de este Premio es contribuir cada año a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones iberoamericanas y mejorar la imagen de sus productos y servicios, dentro y fuera de sus respectivos países.

Este Premio está basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, de distribución gratuita a través de la página Web de FUNDIBEQ www.fundibeq.org

Patronos de FUNDIBEQ: ADIF, AENOR, BBVA, GAS NATURAL, GRUPO IBERIA, GRUPO SANTANDER, MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN, PUERTOS DEL ESTADO, RENFE OPERADORA, REPSOL YPF, TELEFÓNICA, TELÉFONOS CELULARES DE CUBA, UNIÓN FENOSA, VITRO